جــامــعــة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

# الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي ( 5-10) وعلاقته بمستوى الأداء بسلطنة عُمان

إعداد الطالب

مسعود بن خلفان بن ربيع الجابري

إشراف

الدكتور طارق أبو النجا

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الأصول و الإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2012

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

*نموذج رقم (7)*

# إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب **مسعود خلفان ربيع الجابري** الموسومة بـــ:

**" الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي(5_10) وعلاقته بمستوى الأداء بسلطنة عمان"**

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الأصول والادارة التربوية**

**القسم: الأصول والادارة التربوية**

| | التوقيع | التاريخ | |
|---|---|---|---|
| د.طارق ابو النجا | | 2012/12/26 | مشرفاً ورئيسا |
| د.ريمه سعيد البلوشية | | 2012/12/26 | عضواً |
| أ.د حسين رحيم | | 2012/12/26 | عضواً |
| د.علي عيسى المعمري | | 2012/12/26 | عضواً |

**عميد الدراسات العليا**

**د.عبد الفتاح خليفات**


MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
sedgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo e-mail:
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الأردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :99-03/2372380
فرعي 5330-5328
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

**الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤته**

## الإهداء

أتقدم بالاحترام والتبجيل إلى نبع العطف والحنان إلى من أضاءت لي الطريق

إلى التي لا تَكِل ولا تَمِل بالدعاء لي..

إلى أمي الحبيبة

إليك يا من تعبت من أجلي وقاسيت وتمنيت لي السعادة والهناء إلى روح والدي الحبيب رحمه الله تعالى.

إلى زوجتي العزيزة التي منحتني الفرصة والتشجيع، ودفعتني نحو المضي والاستمرار لإنهاء هذا البحث..

إلى من شاركوني بكل أحاسيسهم ومشاعرهم أطفالي فلذات كبدي ورفقاء دربي أمجد، الجلندى ، إياد، الزاهد، أريام، الوهاج، أيهم الذي انشغلت عنهم طيلة دراستي؛ فلهم مني ألف تحية، وألف اعتذار لانشغالي عنهم.

إلى كل من وقف خلف هذا البحث موجهاً، أو ناصحاً، أو مساعداً، إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

ولكم مني التحية

**مسعود بن خلفان بن ربيع الجابري**

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وبعد،،،

كلمة شكر أسجلها للدكتور طارق عبد المنعم أبو النجا المشرف الرئيس على هذه الرسالة، الذي أعطاني الكثير من وقته وجهده وقدم ليّ التوجيهات والإرشادات التي ساهمت في إثراء وتحسين هذه الرسالة وإنجازها بالشكل المناسب.

والشكر موصولُ لكل من ساهم معي بتقديم أي نوع من المساعدة لانجاز هذه الدراسة سائلاً المولى لهم التوفيق، والسداد وأن ينفع بهذه الرسالة إنه على كل شيء قدير.

**مسعود بن خلفان بن ربيع الجابري**

## فهرس المحتويات


| المحتوى | الصفحة |
|---|---|
| الإهداء | د |
| الشكر والتقدير | هــ |
| فهرس المحتويات | و |
| قائمة الجداول | ط |
| قائمة الملاحق | ي |
| الملخص باللغة العربية | ك |
| الملخص باللغة الإنجليزية | ل |
| **الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها** | 1-5 |
| 1.1 مقدمة: | 1 |
| 2.1 مشكلة الدراسة | 2 |
| 3.1 أسئلة الدراسة | 3 |
| 4.1 أهمية الدراسة | 3 |
| 5.1 أهداف الدراسة | 4 |
| 6.1 محددات الدراسة | 4 |
| 7.1 مصطلحات الدراسة | 5 |
| **الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة** | 6-61 |
| 1.2 الإطار النظري للدراسة | 6 |
| 1.1.2 مفهوم الالتزام التنظيمي | 6 |
| 2.1.2 أهمية الالتزام التنظيمي | 8 |
| 3.1.2 أبعاد الالتزام التنظيمي | 10 |
| 4.1.2 مراحل تطور الالتزام التنظيمي | 12 |
| 5.1.2 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي | 15 |
| 6.1.2 الآثار التنظيمية للإلتزام التنظيمي | 17 |

7.1.2 قياس الالتزام التنظيمي 20
8.1.2 موقف الإسلام من الالتزام التنظيمي 24
2.2 مستوى الأداء 25
1.2.2 مفهوم الأداء 25
2.2.2 عناصر الأداء 29
3.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء 29
4.2.2 عناصر إدارة الأداء 30
5.2.2 نظريات الأداء والإدارة 33
6.2.2 تقييم الأداء 37
7.2.2 طرق تقييم الأداء 39
8.2.2 أهداف تقييم الأداء 46
3.2 الدراسات السابقة 49
1.3.2الدراسات العربية 49
2.3.2 الدراسات الأجنبية 56
3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة 60
**الفصل الثالث: المنهجية والتصميم** 62-65
1.3 مجتمع الدراسة 62
2.3 عينة الدراسة 62
3.3 منهج الدراسة 62
4.3 أداة الدراسة 63
5.3 صدق أداة الدراسة 63
6.3 ثبات أداة الدراسة 64
7.3 اجراءات الدراسة 64
8.3 متغيرات الدراسة 65
9.3 المعالجات الإحصائية 65

| | |
|---|---|
| **الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات** | 93-66 |
| 4. 1 نتائج السؤال الأول | 66 |
| 4. 2 نتائج السؤال الثاني | 72 |
| 4. 3 نتائج السؤال الثالث | 76 |
| 4. 4 نتائج السؤال الرابع | 77 |
| 4. 4. 1 المتغير الأول: النوع الاجتماعي | 77 |
| 4. 4. 2 المتغير الثاني: الخبرة | 78 |
| 4. 4. 3 المتغير الثالث: المؤهل الدراسي | 80 |
| 4. 4 المناقشة | 81 |
| 4. 4. 1 مناقشة نتائج السؤال الأول | 81 |
| 4. 4. 2 مناقشة نتائج السؤال الثاني | 82 |
| 4. 4. 3 مناقشة نتائج السؤال الثالث | 83 |
| 4. 4. 4 مناقشة نتائج السؤال الرابع | 84 |
| 4. 5 التوصيات | 85 |
| **المراجع** | 87 |
| **الملاحق** | 93 |

## قائمة الجداول


| الرقم | عنوانه | الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | تلخيص كتابات الباحثين حول مراحل تطور الالتزام التنظيمي | 14 |
| 2 | الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي | 19 |
| 3 | معاملات الثبات لأداة الدراسة | 64 |
| 4 | درجة الالتزام التنظيمي | 66 |
| 5 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمجالات الثلاثة | 67 |
| 6 | المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الولاء | 68 |
| 7 | المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المسؤولية | 69 |
| 8 | المتوسطات والانحرافات لفقرات مجال الرغبة في العمل | 71 |
| 9 | درجة الأداء | 72 |
| 10 | المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء | 73 |
| 11 | العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء | 77 |
| 12 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للفروق في الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء وفقا للنوع | 78 |
| 13 | لمتوسطات والانحرافات المعيارية في الالتزام التنظيمي ِمستوى الأداء لمتغير الخبرة | 79 |
| 14 | تحليل التباين الأحادي الاتجاه في أقسام الدراسة وفقا للخبرة | 79 |
| 15 | لمتوسطات والانحرافات المعيارية في الالتزام التنظيمي ِمستوى الأداء لمتغير المؤهل الدراسي | 80 |
| 16 | تحليل التباين الأحادي وفقا لمتغير المؤهل الدراسي | 80 |

## قائمة الملاحق


| الرمز | عنوانه | الصفحة |
| --- | --- | --- |
| أ | قائمة بأسماء محكمين | 93 |
| ب | أداة الدراسة في صورتها الأولية | 96 |
| ج | أداة الدراسة في صورتها النهائية | 102 |
| د | الرسائل الموجهة إلى الجهات المختصة بتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) | 108 |

## الملخص

## الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 – 10) وعلاقته بمستوى الأداء بسلطنة عمان

**مسعود بن خلفان الجابري**

**جامعة مؤتة، 2012**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 –10) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان وعلاقته بمستوى الأداء لديهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تحليل الأدب التربوي لتصميم استبانه تكونت من قسمين، الأول مكون من (21) فقرة للتعرف على درجة الالتزام التنظيمي، والثاني مكون من (21) فقرة للتعرف على مستوى الأداء، تم التأكد من صدقها وثباتها بعينة عشوائية من غير عينة الدراسة حجمها (30 ) معلماً ومعلمة وذلك من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وتكونت عينة الدراسة من (540) معلم ومعلمة من محافظة شمال الباطنة، وقد كشفت نتائج الدراسة وجود درجة التزام كبيرة جداً في مجالي الولاء والرغبة في العمل بينما كان الالتزام في مجال المسؤولية بدرجة متوسطة، وأن درجة مستوى الأداء لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5–10) في محافظة شمال الباطنة كبيرة جدا، وأنه يوجد ارتباطاً طردياً قوياً بين مستوى الأداء وجميع أبعاد الالتزام التنظيمي وكذلك بين الأداء والالتزام التنظيمي بشكل عام، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، وفي مستوى الأداء تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة تعزى للمؤهل الدراسي.

وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي تزيد من درجة الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 –10)، منها ضرورة وجود حرص من قبل مديريات التربية والتعليم على منح تقديرات مالية لتحفيز المبدعين والملتزمين، و تدعيم المديريات التعليمية لمدارسها بوسائل تكنولوجية حديثة تسهل عملية تطوير الأداء فيها، وتخصيص المديريات التعليمية لجائزة مالية للمدرسة صاحبة أفضل أداء إداري في ضوء تشجيع الالتزام التنظيمي.

# Abstract

## Elementary Teachers' Organizational Commitment (levels 5 to 10) and its Relationship with levels of Performance in the Sultanate of Oman.

**Masoud Ben Khalfan Ben Rabaia Aljabri**

**Mu'tah University, 2012**

The research aimed to investigate the level of organizational commitment in relation with levels of performance for elementary teachers in the sultanate of Oman from (5 to 10) from the district of Albatinah North Schools at the Sultanate. To achieve the goals of research; analysis of educational discipline was done to design a questionnaire made of two columns: the first made of (21) parts to know about performance, then to ensure its reliability and stability. The research sample was made up of (540) teachers both males and females from the district of Albatinah North, the research resulted in: A great commitment where some levels of commitment to work are low. Therefore, a tight relationship bounds both organizational commitment and the level of performance. Under the light of these results, the research came out with academic advice that strengthens the level of organizational commitment and performance.

The research also explained that there is a direct proportional strong link between the level of performance and all dimensions of organizational commitment, as well as, between performance and organizational commitment in general, and that there were statistically significant differences between the sample population of the study in organizational commitment due to the gender variable in favor of females, and in the level of performance due to the gender variable and in favor of males.

Meanwhile, there were no statistically significant differences between the samples of the study population attributed to the qualified school. In light of the results, the study came out with a set of recommendations that increase the degree of organizational commitment and the level of performance of the teachers of basic education (5 to 10), including the careful need of directories by districts granting financial estimates to stimulate creativeness, commitment , and to strengthen educational schools through technology facilities for the development of modern performance, and the allocation of a cash prize for the school with the best performance in the light of encouraging administrative organizational commitment.

# الفصل الأول
# خلفية الدراسة وأهميتها

## 1.1 المقدمة:

يتسم العصر الحالي بالتطورات المتلاحقة والسريعة في شتى مجالات المعرفة الإنسانية، والتي كان لها انعكاساتها على شتى نواحي الحياة في جميع دول العالم، بحيث أصبح التنافس هو السمة المميزة لهذا العالم، وخاصة في مجال المنظمات والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية، فالإنسان أصبح اليوم يعيش داخل منظمات كبيرة تتفرع منها منظمات أصغر تشمل مختلف نواحي الحياة الإنسانية لتشكل بدورها المجتمع الإنساني بشكل عام.

وفي ظل هذه التطورات المتلاحقة التي شملت كل المجالات، وما أفرزته هذه التطورات من تغيرات متسارعة في كافة نظم الحياة، كان لزاماً حدوث تطور في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية، وكان من الطبيعي أن ينال علم الإدارة – باعتباره أحد العلوم الإنسانية– قدراً واضحاً من التطور والتطوير (أبو بكر، 2003).

حيث أن الالتزام التنظيمي يعد من المصطلحات الحديثة الاستخدام في مجال العلوم الإنسانية، ومن الأمور المهمة التي تناولتها الأبحاث والدراسات نظراً لأهميته في زيادة الإنتاجية، ومن ثم في أداء المؤسسة، ونجاحها في تحقيق أهدافها بشكل عام، ويصفه البعض على أنه نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته، أو هو العملية التي تصبح فيها أهداف المنظمة، وقيمها، والأفراد أكثر اندماجاً وتطابقاً، وعليه فإن الفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة، وكلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله، وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه ظهر ذلك جلياً في أدائه، وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله؛ فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال، والتقصير في العمل أو الغياب، وترك العمل بينما ضعف الالتزام لدى الفرد وعدم إحساسه بالمسؤولية يؤثر سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه ورؤسائه ( الزهراني، 2004).

**2.1 مشكلة الدراسة:**

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي في الآونة الأخيرة باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مجالي السلوك التنظيمي، وعلم النفس الصناعي، وركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي، وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها؛ لما له من الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخطط لها للمنظمة بكفاءة وفاعلية (أبو جاسر،2010) .

ونظراً لعدم تناول تلك الأبحاث للجانب التعليمي وانحصارها فقط في الجوانب العملية الأخرى، ولقلة الدراسات في المجال التربوي وحسب حدود علم الباحث فإنه لا توجد دراسات سابقة تبين العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء لدى المعلمين، وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في وجود عدد من المؤشرات الأولية.

ويشير الأدب التربوي (أبو حشيش، 2009؛ الوزان، 2007؛ الحنيطه، 2003) إلى أهمية الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الأداء لدى العاملين بصفة عامة، وأثره الكبير في إذكاء روح العمل، ورفع مستوى الإنتاجية ، حيث أشارت دراسة (يوسف، 1999) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية وبين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. كذلك وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذا وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الالتزام التنظيمي وكل من العمر، والخبرة في الوظيفة الحالية، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الأداء الوظيفي، والعمر، والخبرة في الوظيفة، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، والدخل الشهري، ونتيجة للحاجة الملحة لرفع مستوى الأداء لدى معلمي ومعلمات سلطنة عُمان في المجال التعليمي، وتحسين مستوى الأداء وجودته سعت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي(5 – 10) بسلطنة عمان بمستوى الأداء  لذا تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

" ما العلاقة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي(5 –10 ) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان ومستوى الأداء لديهم"؟

**3.1 أسئلة الدراسة:**

ويتفرع من السؤال الرئيسي" ما العلاقة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 – 10 ) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان ومستوى الأداء لديهم"؟ الأسئلة الفرعية الآتية:

1 . ما درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5–10) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان؟

2. ما درجة الأداء لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5– 10) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان؟

3. ما العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 – 10) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 – 10 ) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان عند مستوى ( $\alpha \geq$ 0.05) بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء يعزى إلى( النوع، والخبرة، والمستوى التعليمي)؟

**4.1 أهمية الدراسة:**

تظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

1. يمكن أن يسهم الأدب النظري لهذه الدراسة في إثراء الأدب التربوي في مجال الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس وبما يساعد على سن القوانين والأنظمة التي تفعل هذا الجانب.

2. يمكن أن تفيد نتائج الدراسة المسئولين في معرفة الالتزام التنظيمي لمعلمي ومعلمات التعليم الأساسي(5 – 10 ) في مدارس محافظة شمال الباطنة

بسلطنة عُمان ؛ وبالتالي العمل على رفع مستوى الأداء لديهم، وتحسين سير العملية التربوية.

**5.1 أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة لدراسة ظاهرة من أهم ظواهر السلوك التنظيمي، وهي الالتزام التنظيمي، وذلك بالتركيز على المعلم، والمعلمة كعنصر إنساني له دوره المحرك في زيادة فاعلية المؤسسة التعليمية، والعمل على الرقي بها، وتهدف الدراسة بصورة رئيسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 –10 ) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.
2. التعرف على مستوى الأداء لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 – 10 ) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.
3. تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء لدي معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 –10 ) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.
4. معرفة أثر بعض المتغيرات مثل (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي)على مستوى الأداء لدي معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 – 10 ) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.

**6.1 محددات الدراسة:**

سيقتصر تعميم نتائج هذه الدراسة على المحددات الآتية:

1. الحدود الموضوعية : الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 – 10 ) وعلاقته بمستوى الأداء في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان للعام الدراسي 2012/2011 م.
2. الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 –10 ) بمدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان .
3. الحدود الجغرافية : مدارس التعليم الأساسي (5 – 10 ) بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.

الحدود الزمنية : تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2012/2011 م

**7.1 مصطلحات الدراسة:**

**1. الالتزام التنظيمي:**

عرفته (نعمة عباس وآخرون، 1996). بأنه الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول بأن عملية الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة، وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.

ويعرف الباحث مفهوم الالتزام التنظيمي، بأنه الشعور الإيجابي المتولد عند المعلم/ المعلمة تجاه المؤسسة التعليمية والارتباط بها، والإخلاص لها مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء بها، من خلال بذل الجهد والسعي والقيام بكل ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة وتفضيلها على ما سواها مع الافتخار بمآثر المؤسسة التعليمية مما يعزز نجاحها، ويقاس إجرائيا من خلال درجات معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 – 10 ) التي يحصلوا عليها من تطبيق الاستبيان المعد لذلك.

**2. مستوى الأداء:**

يعرف (الدرة، 2003) الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمات.

وتعرف الدراسة الحالية مفهوم مستوى الأداء على أنه أداء معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 – 10 ) لمجموعة من الأعمال السلوكية المحددة بسهولة وسرعة ودقة ، بحيث تساعد هذه الأعمال على تحقيق التعليم المرغوب، ويقاس إجرائيا من خلال درجات معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 – 10 ) التي يحصلوا عليها من تطبيق الاستبيان المعد لذلك.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، والمتصلة بالالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء.

### 1.2 الإطار النظري للدراسة

### 1.1.2 مفهوم الالتزام التنظيمي:

يُعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الحديثة، والراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد انبثق أساساً من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، فحينذاك تم الوصول إلى نتيجة، وهي أن للموظفين مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها ( رشيد، 2004).

والالتزام التنظيمي مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعاً، بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً، ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو يتم فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات السلوكية (الفهداوي، القطاونة، 2004).

فقد عرفته (نعمة عباس وآخرون، 1996) بأنه الرغبة التي يبيدها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول بأن عملية الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة، وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.

وهناك من عرف الالتزام التنظيمي بأنه " الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية، والنشاط، ومنحها الولاء" (Gregory، 1990،183 ).

ويمكن القول أن عملية الالتزام التنظيمي ما هي إلا عملية الإيمان بأهــداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهــداف تجــسيداً لتلــك القــيم (عويضة، 2008).

كما عرف كل من (Mowday)، و (Porter and Steers) الالتزام التنظيمــي بأنه " اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الأفراد لأهداف المنظمة، وقيمها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها مــع رغبــة فــي الاستمرار في عضويتها ويشمل هذا التعريف على ثلاثة عناصر:

1. قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة.
2. الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.
3. رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة ( العوفي، 2005).

ويعتبر التعريف الأخير من أكثر التعريفات شمولاً لمفهوم الالتزام التنظيمي، وبالتالي فإن الالتزام التنظيمي يعبر عن استثمار متبــادل بــين الفــرد والمنظمــة باستمرار العلاقة التعاقدية، ويترتب عليه أن يسلك الفــرد ســلوكاً يفــوق الــسلوك الرسمي المتوقع منه، والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطــاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاســتعداد لبــذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسئوليات إضافية.

ويلاحظ أن المفاهيم المتنوعة في مجال الالتزام التنظيمي يمكــن أن تتــدرج تحت نوعين مختلفين هما(حريم، 2005):

1. **الالتزام المستمر:** وهو يعني التزام البقاء بالمنظمة، أي التزام الفرد بالبقــاء بالمنظمة طالماً أنه يحقق منافع أي التوجه بالمنافع التي يحصل عليها الفــرد من عمله الحالي ويمكن أن تتأثر هذه المنافع إذا ترك الفرد المنظمة، ومــن أمثلة هذه المنافع: مركز الفرد في المنظمة، المعاش المتوقع الحصول عليــه عند بلوغ سن التقاعد بالإضافة إلى تمتع الفرد بمهارات غير مطلوبــة فــي منظمات عمل أخرى ، ويعبر الفرد عن هذا النوع بالعبارات الآتية:
   أ- أنا متمسك بوظيفتي لأنها تعطيني ما أريد.
   ب- ترك وظيفتي بهذه المنظمة يمثل تضحية شخصية كبيرة بالنسبة لي.

ج- ليس لدي أي فرصة أخرى غير أن أظل بعملي الحالي.

د-معظم جوانب حياتي ستضطرب إذا تركت عملي بهذه المنظمة.

ويلاحظ أن ذلك النوع يمثل انتماء ضعيفاً مبنياً فقط على المنافع التي يحققها الفرد من عمله داخل المنظمة، ويركز على الاستثمار المتراكم الذي يمكن أن يفقده الفرد إذا ما ترك المنظمة كما يدرك أنه لا يمكن تعويض ذلك من حيث يصبح ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفة بالنسبة له، ويبقى الفرد لعدم وجود بديل آخر، وسيكون الجهد الذي يبذله محدوداً، ويكاد يفي بالقدر الذي يجنبه المسئولية.

2. **الالتزام المؤثر:** وهو يعني البقاء بالمنظمة عن اقتناع،أي توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة فهو القوة النسبية لاقتران الفرد بالمنظمة واندماجه بها، ورغبته القوية في البقاء فيها ويعبر الفرد عن هذا النوع من الانتماء بالعبارات التالية:

أ- لدي شعور قوي بانتمائي للمنظمة التي أعمل بها.

ب- أشعر أنني مرتبط عاطفياً بهذا المنظمة.

ج- أشعر أنني فرد من أفراد العائلة بهذه المنظمة.

د- سأكون سعيداً بأن أمضي بقية حياتي في العمل بهذه المنظمة.

ويلاحظ أن هناك باحثين آخرين استخدموا تعريفات متشابهة والتي ترجع إلى ارتباط الموظفين، تطابق الأهداف، الولاء والإخلاص لمنظماتهم ( الصيرفي، 2005).

### 2.1.2 أهمية الالتزام التنظيمي:

يُعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سُلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات، والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب، والتأخر عن العمل وتسرب المعلمين والمعلمات من المؤسسات التعليمية وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة.

وقد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل التربوي ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل ( الثمالي، 2002).

ويشير( عبد الباقي، 2005) أن من الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي أنه : أي الالتزام التنظيمي : –

1. يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل؛ فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
2. يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

في حين يرى ( خيرة ، 2007) أن أهمية الالتزام التنظيمي تتمثل في أنه يُعد نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

1. إن التزام الأفراد وخاصة المديرين للمنظمة التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.
2. يساهم الموظفون ذو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.
3. يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.
4. يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، كما يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

### 3.1.2 أبعاد الالتزام التنظيمي:

للالتزام التنظيمي أبعاد عديدة وجوانب متنوعة، وقد ذكر الباحثين أن مداخل دراسة الالتزام التنظيمي تكون من ناحيتين الأولى موقفية والثانية سلوكية، فالمدخل السلوكي يعني العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباط بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية، وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، والالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها، وعليه فإن الرؤية السلوكية تنص على وجود ثلاثة أبعاد في مجموعة الالتزام التنظيمي هي:

**1- الالتزام العاطفي Affective Commitment:**

يعرفه (حواس، 2003) بأنه " ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً"

ويرى آخرون أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف ( أبو جاسر، 2010).

ويمثل الالتزام العاطفي مؤشر يعكس توجه إيجابي أو شعوراً تعاطفياً من قبل الموظف نحو التنظيم، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم يبقوا فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات ( حسانين، 2004).

مما سبق نجد أن الالتزام العاطفي يتمثل في الشعور الداخلي المتولد لدى الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها ، حيث يقوم الفرد بترجمة تلك المشاعر إلى واقع عملي يسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والبقاء بها، لوجود شعور داخلي لدى الفرد في لعدم رغبته في مغادرة المؤسسة .

**2- الالتزام الاستمراري Commitment to stay (Continuance):**

وهو الالتزام الناتج عن مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما، وهناك من يشير إلى أن

الالتزام الاستمراري هو حاجة الفرد للبقاء في المنظمة وإدراكه للتكاليف المترتبة على تركها (ريان، 2000).

ويرى البعض أن الالتزام الاستمراري يحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ( الفوزان، 2004).

كما يرى آخرون أن الالتزام الاستمراري هو أرقى وأكثر أنواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها ( أبو جاسر، 2010).

مما سبق نجد أن الالتزام الاستمراري هو ذلك الالتزام الذي يفرض على العامل البقاء في المؤسسة ، وعدم مغادرتها برغم عدم التكافؤ بين ما يقدمه للمؤسسة وما تقدمه المؤسسة له ، وذلك لوجود تبعات قد تترتب على مغادرته للمؤسسة التي يعمل بها كعدم حصوله على فرصة عمل في مؤسسة أخرى ،أو الحصول على فرصة العمل مع عدم الحصول على بعض الامتيازات التي يحصل عليها من المؤسسة الأولى .

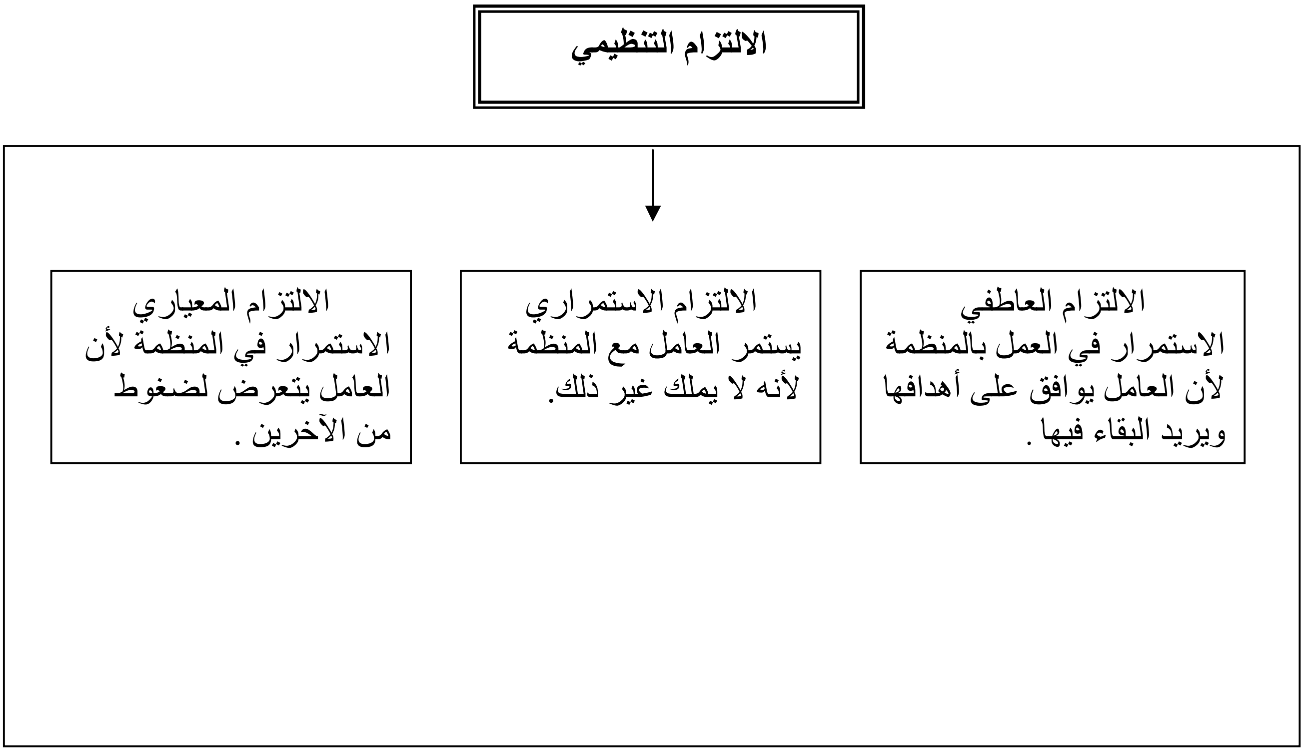
3- **الالتزام المعياري Normative Commitment:**

يعرف الالتزام المعياري بأنه إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة أي هو نوع من الواجب على الفرد ( حواس، 2003).

ويرى آخرون بأن الالتزام المعياري يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسبانهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة، أي أنه التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه ( أبو جاسر، 2010).

ويتضح للباحث مما سبق تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي وعلى الرغم من تعددها إلا أن بعض الدراسات أظهرت تأثيرها على بعضها البعض، كما أشارت إلى تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، متأثراً بخصائص العمل وأيدلوجياته، مركزاً على السلوك الإيجابي في ذلك، ويظهر ذلك جلياً برغبته للبقاء

بها، والاستمرار فيها متمسكاً بعضويتها، وباذلاً جهود جبارة لتحقيق أهدافها ويمكن توضيح الأنواع الثلاثة من خلال الشكل الآتي:




شكل رقم (1)

يبين أنواع الالتزام التنظيمي

**4.1.2 مراحل تطور الالتزام التنظيمي:**

يرى ( المحتسب ، جلعود ، 2007 ) إن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي: **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد، يكون خلالها الفرد خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون اهتمام الفرد في هذه المرحلة منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

**مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام، وهنا يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه المرحلة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل وللمنظمة.

**مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفــرد بالمنظمــة وتستمر إلى مالا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقــال إلــى مرحلة النضج.

بينما يرى ( أبو جاسر ، 2010) أن للالتزام مرحلتين يمر بها وهي الآتي:

**مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد العمل بها،** وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته.

**مرحلة الالتزام التنظيمي،** حيث أن الفرد يحرص على بذل جهداً كبيراً مــن أجــل تحقيق أهداف المنظمة ونهوضه بها.

وغيــرهم ذكــر أن هنــاك ثلاثــة مراحــل للالتــزام التنظيمــي وهــي ( الثمالي، 2002):

**مرحلة الإذعان والالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

**مرحلة التطابق والتماثل:** بين الفرد والمنظمة حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

**مرحلة التبني:** واعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له وهنا يكــون الالتــزام نتيجة لتطابق القيم والأهداف.

وخلاصة الأمر يمكن القول أن الالتزام التنظيمي مر بمراحل متعددة نتيجــة للخبرات التي يكتسبها الفرد من خلال التعامل اليومي في مجال العمــل بــدء مــن مرحلة التجريب ثم مرحلة العمل والإنجاز حتى يصل إلي مرحلة الثقــة بــالتنظيم، وتنوعت تبعاً لذلك آراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي، ومن أجــل ذلــك عمدت إلي اختيار الجمع بين الآراء لغرض الدراسة، وهذا ما سأوضحه من خــلال الجدول الآتي:

**جدول (1)**

**تلخيص كتابات الباحثين حول مراحل تطور الالتزام التنظيمي**

| (1) بوشنان | (2) ولش ولافان | (3) مودي وبورتر | (4) أورلي وجاتمان | (5) البليسي |
|---|---|---|---|---|
| ويمر عنده الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل | ويمر عنده الالتزام التنظيمي بمرحلتين | ويمر عنده الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل | ويمر عنده الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل | ويمر عنده الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل |
| مرحلة التجربة | مرحلة الانضمام للمنظمة | مرحلة ما قبل العمل | مرحلة الاذعان والالتزام | مرحلة الطاعة |
| مرحلة العمل والانجاز | مرحلة الثقة في التنظيم | مرحلة البدء في العمل | مرحلة التطابق والتماثل | مرحلة الاندماج مع الذات |
| مرحلة الثقة في التنظيم | - | مرحلة الترسيخ | مرحلة التبني | مرحلة الهوية |

(الثمالي، 2002)

من الجدول السابق والذي يوضح مراحل تطور الالتزام التنظيمي يجد الباحث أن لوش ولافان أورد مرحلتين فقط لتطور الالتزام التنظيمي لدى العامل منذ التحاق بالعمل في المؤسسة ، بينما أجمع الآخرون على وجود ثلاث مراحل يتم من خلالها تطور الالتزام التنظيمي لدى الفرد العامل ، وبالتالي فإن وحسب رأي الباحث فإن المراحل الثلاث التي يمر بها تطور الالتزام التنظيمي لدى العامل هي التي تقوي الالتزام التنظيمي لديه لأنها ، تأخذ حيزاً زمنياً تجعل الفرد أكثر ارتباطاً بالمؤسسة التي يعمل بها، وبالأهداف التي تسعى لتحقيها وبالتالي، فإن ذلك يعمل على زيادة درجة الالتزام التنظيمي لديه و يؤثر في مستوى أداءه .

**5.1.2 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:**

هناك العديد من الآراء والتوجهات في طرح وحصر العوامل التي تساعد في بناء، وتدعيم الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى وجود عوامل بيئية خارجية وعوامل تتعلق بخصائص الفرد، وهناك من يرى أنها عوامل تنظيمية يجب على المنظمة مراعاتها لتحقيق المستوى المرغوب من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

فقد ذكر العديد من الباحثين عدة عوامل تؤثر في الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات وهي(أبو جاسر، 2010):

1. **العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:** هنا بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر **في** درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد، وقد سمي هذه بالمسبقات في عملية الالتزام التنظيمي؛ فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح في حالة الكساد الاقتصادي وارتفاع مستوى البطالة.
2. **العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:** مثل السياسات، ووضوح الأهداف، والمناخ التنظيمي ونمط القيادة ونظام الحوافز المتبع في المنظمة وهي كالآتي:

أ- السياسات: وذلك من خلال ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم.

ب- وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أكبر.

ج- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: توافر الأنظمة المناسبة والعادلة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة ككل، وبالتالي وجود أنظمة مناسبة يعمل على زيادة الالتزام التنظيمي، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة.

د- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، فيمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية و ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.

ه- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: فالمشاركة من قبل الأفراد بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم تزيد من ارتباطهم بالمنظمة، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي لديهم.

و- نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو اقتناع الآخرين، فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

ز- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها وبالتالي تزيد من الالتزام التنظيمي لديهم.

3. **العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفية:** تؤثر خصائص الوظيفية من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفية، والاستقلالية والتحدي والتغذية المرتدة، والشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط ايجابياً بالالتزام التنظيمي.

4. **العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:** وهنا نجد أنه كلما وجدت لامركزية في اتخاذ القرارات وتوفرت درجة من الاعتمادية في أداء العمل كان له تأثير ايجابي على الالتزام التنظيمي، كذلك كلما كان حجم المنظمة كبيراً فهذا يتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل الرقابة والتنسيق مما قد يؤثر سلباً على التزام المديرين اتجاه المنظمات التي يعملون بها، بينما هناك من يرى أن العكس هو الصحيح، فحجم المنظمة الكبير يتيح فرصة أكبر للتداخل بين

الأشخاص وزيادة الفرص المتاحة للترقي أمام الأفراد الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم بالعمل.

وهناك من يرى أنه لابد للمنظمات أن تراعي عدة أمور لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها من أهمها: (الشلوي، 2005).

1. وضع إستراتيجية ذات معايير محددة وواضحة.
2. التزام المنظمات بالدين الإسلامي وإتباع مبادئه وسننه.
3. المحافظة على التقاليد العربية الأصيلة، والآداب العامة، ونشر الوعي الثقافي، والعلمي بين الموظفين.
4. التزام جانب الأخلاق في معالجة القضايا الداخلية، والخارجية للمنظمة.
5. منع عرض أو تداول كل ما يخالف الدين الإسلامي، أو الأعراف، والتقاليد الاجتماعية الايجابية في المنظمة.
6. التعريف بالمنظمة، وإبراز مكانتها، وما تمتاز به من خصائص بين المنظمات.
7. إبراز تغطية كافة المناسبات، والاحتفالات التي تبرز المنظمة، والمجتمع الذي حولها، بحيث تزيد الموظف فخراً، واعتزازاً بمنظمته ومجتمعه.

ومما سبق يجد الباحث أن هناك عوامل متعددة تؤثر على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات؛ غير أن تلك العوامل تتداخل فيما بينها ولا يمكن فصلها إلا لغرض الدراسة فقط، ويجب النظر إليها كوحدة متكاملة تؤثر على الالتزام التنظيمي لدى الفرد وتدفعه نحو الاستمرارية أو النكوص، لذا يجب الأخذ بالاعتبار مجمل هذه العوامل المؤثرة، ومراعاتها لأجل بناء منظومة مؤسساتية قادرة على الإنتاج والعطاء.

### 6.1.2 الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي:

هناك عدة آثار للالتزام التنظيمي على المنظمة والفرد كما يلي:

1. تأثير الالتزام على التنظيمي على المنظمة: فوجود الالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة مثل:

أ- انخفاض معدل دوران العاملين، واستقرار العمالة والانتظام في العمــل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفــاض تكلفــة العمــل ( الثمالي، 2002).

ب- انخفاض في مستويات التسرب والغياب عن العمل (أبو جاسر، 2010).

ج- الأداء المتميز للعاملين ممن لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم (العوفي، 2005).

د- يترتب على الالتزام التنظيمي رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وزيــادة حماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة (العطية، 2003).

2. تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد: إن تأثير الالتزام على الفرد تتضمن نتائج إيجابية وسلبية حيث تؤكد النتائج الايجابيــة أن ارتفــاع مــستوى الالتــزام التنظيمي؛ ربما يؤدي إلى نتائج ايجابية مثل زيادة مشاعر الانتماء والأمــان والقوة، بينما نجد أن النتائج السلبية تؤكد أن المنافع والمزايا التي تعود علــى الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف، فهناك نواحي سلبية مثل قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي، وقلة الفرص المتاحة للتطــور، والنمــو الذاتي، وزيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، حيث أن الفرد الملتــزم تجــاه منظمته قد يبذل جهد ووقت كبير في العمل، مما يؤثر على التزاماته الأخرى (أبو جاسر، 2010).

ويمكن تمثيل الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي كالآتي: (أبو جاسر، 2010).

**جدول ( 2 )**

**الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي**

| مستوى التحليل | الآثار الممكنة: إيجابية | الآثار الممكنة: سلبية |
|---|---|---|
| الفرد | الأمان | انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي |
| | الأهداف والاتجاه | انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي |
| | التصور الذاتي الايجابي | زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية |
| | المكافآت التنظيمية | |
| | الجاذبية للعاملين المحتملين | |
| | الشعور بالانتماء والارتباط | |
| جماعة العمل | ثبات العضوية | التفكير الجماعي |
| | فعالية الجماعة | انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف |
| | التماسك | الصراعات بين الجماعات |
| المنظمة | زيادة الفاعلية ترجع إلى جهد الفرد | انخفاض الفاعلية يرجع الي |
| | انخفاض معدل الدوران | انخفاض القدرة على التطور والتكيف |
| | انخفاض نسبة الغياب | |
| | انخفاض نسبة التأخير | |
| | الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم | |

من الجدول السابق يتضح للباحث أن الآثار الايجابية والسلبية للالتزام التنظيمي على كلا من الفرد وجماعات العمل والمنظمة .

فعلى مستوى الفرد نجد أن الآثار الإيجابية للالتزام التنظيمي تركز على ما ينشده الفرد العامل من تواجده في المؤسسة، ويعمل على رفع الروح المعنوية لديه، وزيادة حماسه في القيام بالمهام المطلوبة منه .

بينما تتمثل الآثار السلبية في قدرة الفرد على التقدم والتطور، وفي العلاقات العائلية والاجتماعية نتيجة لعدم توفر الوقت لتطوير الذات، والاهتمام بتلك العلاقات والعمل على تنميتها .

أما على مستوى جماعات العمل فإن الآثار الإيجابية للالتزام التنظيمي تتضح في ثبات جماعات العمل،وتماسكها وفاعليتها داخل المؤسسة،وهذا بدوره يعمل على زيادة الانتماء والولاء للمؤسسة مما يزيد من فاعلية الأداء بها، لكن مع ذلك فإنه يترك آثار سلبية تكمن في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، نتيجة الاتكالية في انجاز الأعمال من قبل جماعات العمل داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى ظهور الصراعات التي تؤثر سلبا على مستوى الأداء .

وبالنسبة للمنظمة فإن الالتزام التنظيمي يزيد من فاعلية العاملين بالمنظمة نتيجة لزيادة الجهد المبذول في العمل،وقلة الغياب والتأخر عن مواعيد العمل، لكن مع ذلك كله نجد أن له تأثير مباشر في انخفاض قدرة العاملين في التطور والتكيف مع المستجدات بالمنظمة الناتج عن انخفاض معدلات الدوران في العمل ، واتاحة فرص التقدم الوظيفي وتطوير الذات .

### 7.1.2 قياس الالتزام التنظيمي:

نظراً لأهمية وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات، لما له من آثار إيجابية كبيرة على تحقيق أهدافها، فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود درجة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، لذا تسعى بعض المنظمات لاستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي الموجودة لدى العاملين فيها، ومن ثم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة درجة الالتزام لديهم، وقد ذكر عدد من الباحثين أن المنظمات تستخدم أساليب مباشرة

وغير مباشرة للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها وهي ( العتيبي، 2008):

1. المقاييس الموضوعية: وهي الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعة لرصد السلوك مثل:
   أ- رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.
   ب- مستوى أداء العاملين.
   ج- كثرة الغياب عن العمل.
   د- دوران العمل.
   ه- كثرة الحوادث في العمل.

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

2. المقاييس الذاتية: هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلباً أو إيجاباً وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة وذلك من خلال أسلوبين:

أ- إما توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها.

ب- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل، وتنتظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم.

وذكر آخرون أن هناك بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي قدموا عدداً من أدوات القياس للمساعدة في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات وهي على النحو التالي: (الثمالي، 2002).

1. **مقياس تورنتن Thornton:** وقد احتوى المقياس على (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.
2. **مقياس بورتر وزملائه:** وقد أطلق على استبانة الالتزام التنظيمي ( OCQ) يتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.
3. **مقياس مارش ومافري:** حيث قدما مقياساً للالتزام مدى الحياة ويتكون من (4) فقرات وقد استخدام كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل، وأخيراً إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.
4. **مقياس جورج وزملائه:** وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال (6) فقرات.
5. **مقياس كوردن وزملائه:** والتي ساهم في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها بـ (20) فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة منها (25) فقرة ذات مؤشرات ايجابية و (23) فقرة ذات مؤشرات سلبية، وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد (30) فقرة خماسية الاستجابة وهي:

   (16) فقرات تتعلق بالولاء.

   (7) فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.

   (4) فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

(3) فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها ( حنونة، 2006).

وتعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة من أهمها( العتيبي، 2008):

1. يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات على مستوى الأداء الوظيفي، مما يمكن المنظمة من تحديد خطتها المستقبلية، وأن تستخدم مستوى الالتزام لديها للمقارنة مع مستويات الولاء في المنظمات المنافسة الأخرى.
2. يعتبر بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلو المناسبة لها.
3. تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالمعلمين والتنظيم على حد سواء.
4. تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.
5. إن البحوث الإنسانية المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، لشعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، كما تعد فرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات ونقلها للإدارة.

مما سبق نجد انه مع تسليمنا بالجدل المثار حول طبيعة الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي على التغيرات الوظيفية للفرد، إلا أننا نتفق مع وجهة النظر الأقوى والأكثر منطقية، وهي التي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل، وانخفاض معدلات الغياب، ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

**8.1.2 موقف الإسلام من الالتزام التنظيمي:**

حث الإسلام على الألفة والمودة والتعاون بين الناس ودعا الإسلام إلى الوحدة ونهى عن الاختلاف قال الله عز وجل: ( ولا تكونوا كالذين تفرقوا واختلفوا من بعد ما جاءهم البينت وأولئك لهم عذاب عظيم ) سورة آل عمران : 105.

وفي هذا تأكيد على الالتزام وليس مجرد إقراره فقط، وهذا ينطبق على الانتماء إلى المنظمات حيث أمر الإسلام بالإخلاص والالتزام والأمانة في العمل وطاعة ولي الأمر في غير معصية الله سبحانه وتعالى (فلمبان، 2008).

فالالتزام التنظيمي ينعكس على الولاء والانتماء للمبادئ المنبثقة من العقيدة الإسلامية تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقفهم التنظيمية والاجتماعية بما يرضى الله تعالى فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه؛ فمعيار المسئولية ومعيار الانتماء عندهم هو معيار ذاتي داخلي يدفعهم لإتباع السلوك الإيجابي في عملهم والمحافظة عليه لتحقيق غاياته فهم يؤدون عملهم بأمانة وإخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائفهم لغايات خاصة ويحافظون على أوقات العمل فلا يتأخرون عنه ولا يهدرون وقته دون جدوى كما أن ولاءهم وانتماءهم لتنظيماتهم مستمدة بالدرجة الأولى من ولائهم لعقيدتهم هذا الولاء والالتزام الذي يحقق للتنظيم السمعة الطيبة والمكافأة العالية ( العوفي، 2005).

مما سبق يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك، كما يمكن القول أن أغلب المفاهيم التي تمت الإشارة إليها قد ركزت على الالتزام الطوعي الذي ينبع من إرادة الفرد وباختياره، دون النظر إلى الالتزام القسري، أو ما يطلق عليه بالإذعان، الذي يفرض على الفرد عن طريق قوى خارجية، بما فيها القوانين والتعليمات، والذي يستخدم الأسلوب القسري لرفع درجات الالتزام عند الأفراد كطريق يؤدي في النهاية إلى خلق الالتزام الطوعي أو الإرادي.

ونظراً لأهمية العلاقة بين متغيري الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء، وأثر تلك العلاقة على الفرد والمؤسسة والمجتمع، فلعلَ تناول مستوى الأداء مفهوماً

وأبعاداً ومراحل ونظريات، يؤدي إلى وضوح الرؤية وتكاملها في تحديد علاقة أثر الالتزام على مستوى الأداء وهذا ما سيتم تناوله في المبحث التالي.

**2.2 مستوى الأداء:**

**1.2.2 مفهوم الأداء:**

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها.

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلٍ من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات (أبو بكر، 2003).

ويعرف (يوسف، 1999) الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

كذلك يعرف (غيث، 1990) الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

كما عرفت هاينز ( Haynes ) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (الماضي، 1998) .

كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة (آل نمشة، 1998).

وكذلك يعرف ا لأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (هلال،1996) .

ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك .

ويشير ثوماس جيلبرت ( Thomas Gilbert ) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معًا (الماضي، 1998).

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أداؤه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل (هلال، 1996).

وفيما عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك. في حين فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كلٍ من السلوك، والإنجاز، والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهمات المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل انجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج معاً، فهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معاً(غيث، 1990).

ويتضح مما سبق، تعدد تعريف الأداء ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات

الباحثين وتوجههم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركه تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري (من وجهة نظر الباحث)، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي كما يلي:

أ- الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب- الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

ج- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبالتالي فأن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحده دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماما، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد.

ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيله لتحقيق غاية هي النتائج، ولهذا ينظر إلى الأداء على انه الترجمة العملية لكافه مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلا يمكن لأي منشاة حكوميه أو مؤسسه عامه أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الموظفين، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء، ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.

ويفرق الباحثين بين كلٍ من السلوك والأداء، وذلك لأن الخلط بين هذين المفهومين سيؤدي إلى الوقع في عدة أخطاء أو لبس في الفهم الصحيح للمفهومين وبالتالي التأثير على العملية الإنتاجية للمنظمة ككل، ومن هذه الأخطاء:

أ- أن اعتبار المفهومين مفهوماً واحداً يؤدي إلى اعتبار مواصفات السلوك هي نفسها مواصفات الأداء، وهذا يقود إلى وضع معايير للسلوك باعتبارها معايير للأداء، وهكذا تكون نتيجة تطبيق المعايير غير واقعية. والخطأ الثاني هو فرض معايير الأداء على الفعاليات بدلاً من حصيلة هذه الفعاليات .

ب- إن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالطالب قد يكون مجتهد ويبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

وبحسب النموذج الذي قدمه الدرة لتحليل وتفسير أداء الأفراد فأنه يرى أن لأداء الفعال هو نتاج عوامل متداخلة، مثل (الماضي، 1998):

أ- كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها.

ب- البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والمسئولية، ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات.

ج- متطلبات العمل، كالواجبات والمسئوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المنظمة.

د- البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة.

### 2.2.2 عناصر الأداء:

تنوعت العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، وأشار كثير من الباحثين إلى عدد منها ما يلي (حنفي، 2002):

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

ج- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسئولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عملة.

### 3.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ما يلي (باجابر، 1996):

1. **غياب الأهداف المحددة:** فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
2. **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.
3. **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون علية، فكلما أرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

4. **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والنوع الاجتماعي والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.
5. **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

### 4.2.2 عناصر إدارة الأداء:

إدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمر بين الموظف والمشرف المباشر وعبارة عن تغذية عكسية مباشرة عن العمل المنجز والأنشطة التي يقوم بها الموظف وبين المشرف لهذا الموظف، تهدف إلى الوصول إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها وتتم بصورة تعاونية وتشارك فعال بين الموظف والمشرف.

ويمكن تحديد ثلاثة عناصر أو أجزاء لعملية إدارة الأداء، وهي (حنفي، 2002):

1. تحديد الأداء: حيث يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تخدم وتحقق أهداف المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل ووصف الوظائف في بداية وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة.
2. تقييم الأداء: وهي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقق الأداء المستهدف.
3. التغذية العكسية للأداء: ويقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية، من خلال جلسات تقييم الأداء، والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

وتهدف عملية إدارة الأداء إلى ثلاث أهداف رئيسيه أساسية، وهي ما يلـــي (الماضي، 1998):

1. أهداف إستراتيجية: حيث يتم الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الإستراتيجية وتحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.
2. أهداف إدارية: حيث تعتمد المنظمات على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية لتحسين وحفز أداء الموظفين للأفضل، كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم.
3. أهداف تنموية: والمقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي ومعالجته، وتحديد جوانب القوة في الأداء الوظيفي وتحسينه للأفضل ومكافئته، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى القصور أو القوة في الأداء ومعالجتها من الأساس.

ويرى (روبرت باكال) أن إدارة الأداء حتى تكون ناجحة يفترض بها أن تقدم عناصر أو معلومات للمنظمة، وتكون كما يلي (هلال، 1996):

1. وسيلة لتنسيق العمل بحيث يسير نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة والموظفين على حدً سواء.
2. طريقة للتعرف على المشكلات والعوائق التي تحول دون زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها.
3. طريقة لتوثيق مشكلات الأداء التي تمر بها المنظمة للمساعدة في وضع الأنظمة والقوانين التي تحول دون تكرار الأخطاء والمشكلات في المستقبل.
4. تقدم المعلومات اللازمة عند اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالترقيات وتقديم الحوافز وتطوير الأداء للموظفين.
5. وسيلة لتنسيق أعمال جميع الموظفين الذين يتبعون أو تحت إدارة مشرف أو مسئول واحد أو في إدارة واحدة.
6. وسلية توفير تغذية عكسية منظمة وموثقة عن الموظفين للمشرفين والمدراء.

7. وسيلة لتخطيط فعاليات تطوير وتدريب الموظفين.
8. تقدم معلومات تساعد المدراء والمشرفين للحيلولة دون الوقوع أو تكرار المشكلات والأخطاء.

ويجب أن نشير إلى أن هناك فرق جوهري بين عملية تقييم الأداء وبين عملية إدارة الأداء، فعملية تقييم الأداء تعتبر جزء من نظام إدارة الأداء، وهو مجرد خطوة في منهج إدارة الأداء وتقدم المعلومات للإدارة الأداء، وعملية إدارة الأداء تهدف إلى التوصل إلى فهم واضح بخصوص كلٍ من ما يلي (غيث، 1990):

1. واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف أدائها.
2. كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة.
3. ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة.
4. كيف سيعمل الموظف والمشرف للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه وتطويره للأفضل.
5. كيف سيتم تقييم أداء العمل.
6. ما هي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها.

ويرى الخزامي أن أدوار المديرين والمشرفين تدعوهم إلى محاولة إدارة أداء العاملين تحت سلطتهم الوظيفية في الهيكل التنظيمي بشكل فعال وباستخدام الوسائل والإمكانيات التي توفرها لهم عمليات التقييم لإدارة أداء العاملين نحو الأفضل، ولابد قبل ذلك من تحديد السلوك والنتائج المطلوبة من كل عضو في المنظمة سواء العاملين أو المشرفين والمدراء، وإعادة توصيف مهام وواجبات الرؤساء إذا لزم الأمر أو توصيف وظائف العاملين بما يحقق أهداف المنظمة بشكل أفضل (حنفي، 2002).

مما سبق يرى الباحث،أن هناك عدد من العوامل التي تؤثر في مستوى الأداء داخل المؤسسة، ويختلف هذا التأثير حسب درجة ارتباط العامل بالفرد وانعكاسها على الأهداف المراد تحقيقها؛إلا أنه يمكن رفع مستوى الأداء في المؤسسة من خلال عملية إدارة الأداء والتي يتم من خلالها تحديد مستويات الأداء المطلوبة، وطرق تقييم تلك المستويات إضافة إلى تزويد العاملين بالتغذية الراجعة التي تعمل على

تعديل الممارسات داخل المؤسسة بما يتماشى مع الأهداف المرجو تحقيقها،وذلك من خلال وجود برنامج واضح يقيم أداء كافة العاملين داخل المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

### 5.2.2 نظريات الأداء والإدارة:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم. وفيما يلي نستعرض بعض نظريات الإدارة التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحليل مكوناتها، وهي في النهاية تسعى لزيادة وتحسين مستوى الأداء عند العاملين وأن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

**1- نظرية الإدارة العلمية:**

يعد فردريك تايلور ( F.Taylor ) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية،وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجًا يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال ، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج (الدرة، 1998).

وقد ركزت هذه النظرية مجهودها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية ، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبنى على أساس دراسة الوقت والحركة ، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل ، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية (هلال، 1996).

**2- نظرية التقسيم الإداري:**

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول ( H.Fayol ) ، وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة

متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف . وتبرز أيضًا هيكل التسلل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض (حنفي، 2002 ).

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي : نشاطات فنية – نشاطات تجارية – نشاطات مالية– نشاطات أمنية – نشاطات محاسبية – نشاطات إدارية. وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة ، وقسمها إلى خمسة عناصر هي : التخطيط – التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة . كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدًا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي(الدرة، 1998):

1. تقسيم العمل – السلطة والمسؤولية – الانضباط في العمل – وحدة الأمر.
2. وحدة الاتجاه – تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد – المكافآت.
3. المركزية – التسلسل الهرمي – النظام – المساواة – الاستقرار الوظيفي.
4. الابتكار والمبادأة – العمل بروح الفريق.

**3- النظرية البيروقراطية:**

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر( Max. Weber) حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقًا للتعليمات التي تنساب إليهم؟ وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل

تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي : (السلطة البطولية- السلطة التقليدية – السلطة القانونية الرشيدة) (آل نمشة، 1996).

هذا ونجد أن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء(هلال، 1996 ).

**4- نظرية العلاقات الإنسانية:**

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حدا سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً (الدرة، 1998).

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه (Mayo،et. all ) التي أجريت في جامعة هوثورن ( Howthorne ) بشركة جنرال إليكتريك، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرر من وطأة الضغوط الرئاسية، وعند تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية،كما كشفت نتائج التجارب أيضًا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافع الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون ( Kurt Lewin ) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل . كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد (باجابر، 1996).

**5- نظرية العدالة:**

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز ( Adams ) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة (حنفي، 2002).

ويقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف (باجابر، 1996).

وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقًا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم (الدرة، 1998).

**6- نظرية التوقع:**

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم ( Vector Vroom ) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه (هلال، 1996).

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء ، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

الدافع للأداء = منفعة العوائد × احتمال تحقق العوائد.

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الأشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل ، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم. كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون ا لفرد على بينه من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل (هلال، 1996).

**7- النظرية اليابانية في الإدارة:**

قام وليم أوشي ( W.Ouchi ) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية ، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z ) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي (آل نمشة، 1996).

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان،لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء (الدرة، 1998).

وتقوم نظرية (Z ) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

1. الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
2. الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
3. الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصداقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة (آل نمشة، 1996).

**6.2.2 تقييم الأداء:**

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم(غيث، 1990).

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعملة، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فأنه

يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة (الدرة، 1998).

ولقد تعدد التسميات التي أطلقها الباحثين على تقييم الأداء، فسيمت حيناً قياس الكفاءة، وسميت كذلك تقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، ألا أن التسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

وعرف (يوسف، 1999) تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى أسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

وعرف (غيث، 1990) تقييم الأداء بأنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه.

ويعرف عقيلي تقييم الأداء بأنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساس مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه (الماضي، 1998).

بينما يعرف السلمي تقييم الأداء بأنه استخدام المنطق وأساليب التقييم الموضوعية للحكم على الانجازات المحققة بعد تنفيذ المشروعات والأنشطة المختلفة (حنفي، 2002).

في حين يعرف تقييم الأداء بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل (باجابر، 1996).

ويرى السلمي أن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافها، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما (الماضي، 1998):

1. محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققـة لأهـداف المنظمـة ومنعها من الانحراف عنها.
2. تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

يتضح مما سبق ، تعدد تعريفات تقييم الأداء الناتج من تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية ، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم ،وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريف تقييم الأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم ويعد اختلافهم جزئي وليس جوهري فهم يتفقون على أن تقييم الأداء هو عملية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين في انجاز المهام المطلوبة منهم ، إلا أنهم يختلفون في الطرق التي يتم بها تقييم الأداء ، وهذا ما سيتم تناوله في طرق تقييم الأداء .

**7.2.2 طرق تقييم الأداء :**

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، إلا أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين و أسلوب الإدارة (الدرة، 1998).

هناك اختلاف بسيط بين الباحثين حول تصنيف طرق تقييم الأداء: فمنهم من يصنفها إلى طرق تستند إلى مقارنة الفرد بغيره من الأفراد وتشمل الترتيب البسيط والمقارنة الزوجية، وطرق تستند على تقييم الفرد على ضوء المعايير الموضوعة للأداء وتشمل الإدارة بالأهداف والتقييم وفقاً لمقياس مدرج بالمستويات و التقييم وفقاً للقائمة السلوكية، وطرق وصفية تشمل التقييم في شكل مقالة أو المواقف الحرجة (حنفي، 2002).

ولكن بشكل عام يتفق أغلب الباحثين على أن أهم طرق التقييم هي (باجابر، 1996).:

**أولاً: طرق المقارنـــة:** وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضوع التقييم بصورة أجمالية مع بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل:

**طريقة الترتيب البسيط:**

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنةً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم(المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيرة من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

**طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:**

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنةً بالأسوأ أداء، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة.

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.

**طريقة المقارنة الزوجية:**

وهي أيضاً طريقة معدله لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم(المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

**طريقة التوزيع الإجباري:**

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتواءم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على

طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

**ثانياً: الطرق المطلقة:** والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم يبعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة وتشمل:

**طريقة المقالة:**

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم ( المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحيانا مقيدة بعناصر أو حدود معينه منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

**ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:**

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل (حنفي، 2002).

**طريقة التدرج البياني:**

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار

الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولتها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. ألا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

**طريقة القوائم السلوكية:**

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسئولية.

وتتم عملية التقويم بأعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقويم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية و تعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ما إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة

في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم مازالت ذات صلة بالعمل.

**طريقة الاختيار الإجباري:**

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وايضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم.

**طريقة الوقائع الحرجة:**

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم ( المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسئولية، وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حداً سواء، وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

**رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:**

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء وتشمل (الماضي، 1998):

**طريقة الإدارة بالأهداف:**

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة و واقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف مما يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

ألا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب أدراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

يتضح مما سبق، أن هناك عدة طرق لتقييم الأداء، ومع وجود اختلاف بين الباحثين في تصنيف هذه الطرق، إلا أنهم أوردوا عدد من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين، وأجمعوا على أن تقييم الأداء هو وسيلة لتحقيق غاية وهي الناتج المراد تحقيقه من عملية الأداء، وعلى ذلك فإنه ينظر للأداء على أنه الجهد المبذول من قبل العامل داخل المنظمة لتحقيق هدف معين ، فمتى ما تحقق هذا الهدف ووفق الشروط والمواصفات الموضوعة، فإنه أياً كانت الطريقة التي يتم تقييمه بها فهي لابد أن تؤدي الغرض المنشود، وبالتالي فإن الأداء مهما اختلفت طرق تقييمه فالغاية منه قياس الجهد المبذول من قبل العامل في تحقيق الهدف، وهذا الجهد يختلف من عامل لآخر باختلاف الطريقة المستخدمة في تقييم الأداء من قبل المقيم.

**أهداف تقييم الأداء:**

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، بينما أضاف (جيل و لوشر) أهدافاً أخرى لتقييم الأداء وهي (الدرة، 1998):

1. تحديد الاحتياجات الخاصة.
2. المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي.
3. تقييم مستوى الأداء الماضي.
4. تحديد الأهداف الخاصة للأداء.

5. تقديم تغذية عكسية للعاملين عن مستوى أدائهم.
6. المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
7. المساعدة في تخطيط القوى والموارد البشرية.

في حين قسم السالم أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات، وهي كما يلي:

أ-أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم، وهي (آل نمشة، 1996):

1. خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين، عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
2. النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
3. وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.
4. تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
5. تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية و ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

ب -أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم، وهي:

1. التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
2. الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
3. تنمية قدرات المدراء في مجالات الأشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

1. تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
2. تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين، والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. تنمية وتطوير أداء الموظفين.
2. زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم.
3. تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
4. توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف و تخطيط القوى العاملة.
5. تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.
6. الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصله من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.

ويتضح للباحث مما سبق، أن تعريف الأداء ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس

وخلفيات الباحثين وتوجههم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشترك تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري من وجهة نظر الباحث، وبالتالي فأن الأداء الحقيقي ينظر إليه على انه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحده دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماما، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد.

ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيله لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافه مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلا يمكن لأي منشاة حكوميه أو مؤسسه عامه أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أيه نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الموظفين، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء، ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.

### 3.2 الدراسات السابقة:

يتناول هذا البند الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، والمتصلة بموضوع الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي ( 5 – 10 ) وعلاقته بمستوى الأداء بسلطنة عُمان، وقام الباحث بتصنيف هذه الدراسات إلي محورين أساسيين، وذلك من أجل دراستها وربطها بموضوع الدراسة الحالية، وهذين المحورين هما:

#### 1.3.2الدراسات العربية:

أجْرت (فلمبان، 2008) دراسة بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة، وقد استخدمت الباحثة مقياس بورتر وزملائه للالتزام التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (103) مشرفاً تربوياً و (175) مشرفة تربوية من مختلف مراكز

الإشراف التربوي، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وقد تكونت من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول خاص بالمعلومات الديموغرافية، والثاني بقياس الرضا الوظيفي وهو من إعداد الباحثة، والجزء الثالث خاص بقياس الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. إن كل المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (0.52)، ومستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بمتوسط حساب (3.67) وانحراف معياري (0.51).
2. وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها (0.571).
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.

وأجرى (أبو ندى، 2007) دراسة بعنوان تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، وقد استخدم الباحث المنهجي الوصفي التجريبي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة المتمثلة في أكبر ست وزارات تعمل في قطاع غزة، حيث بلغ حجم العينة (652) مبحوثاً، يشغلون مراكز إشرافية وهي: مدير عام، مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبيان، وكانت من أهم نتائج الدراسة:

1. وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية.

2. وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب.
3. توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
4. وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
5. تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
6. إن تأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي اكبر من تأثيره على الشعور بالعدالة التنظيمية.

وأجرى (حمادات، 2006) دراسة بعنوان قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، للتعرف على مستوى الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد بلغ حجم عينة الدراسة من المديرين (296) مديراً ومديرة أي ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة للمديرين، وبلغ حجم العينة من المعلمين (620) معلماً ومعلمة، وهذا العدد يمثل (5%) من مجتمع الدراسة للمعلمين، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى الالتزام الوظيفي كان جيداً وكان المتوسط الحسابي لمستوى التزام المديرين مقداره (3.73) بينما للمعلمين كان المتوسط (3.51) أما بالنسبة للفروق في مستوى الالتزام الوظيفي لكل من المديرين والمعلمين فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الإناث (المديرات) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة والمؤهل التعليمي أما المعلمين فلم تظهر هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التزامهم تبعاً للجنس، أو الخبرة، أو المؤهل التعليمي.

وأجرى (الوزان، 2006) دراسة بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التجريبي لغرض الدراسة، وتكون

مجتمع الدراسة من جميع الضباط من رتبة ملازم أول وما فوقها من العاملين في الإدارة العامة للمناطق الأمنية والإدارة العامة للتدريب والحراسات، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (156) ضابطاً منهم (97) ضابطاً يعملون في الإدارة العامة للمناطق الأمنية ويشكلون ما نسبته (62.2%) من حجم المجتمع و(59) ضابطاً يعملون بالإدارة العامة للتدريب والحراسات ويمثلون ما نسبته (37.8%) من حجم المجتمع، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (1%)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.
2. أن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية، مما يؤكد على أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى الولاء والالتزام التنظيمي وهذه بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

وأجرى (حنونة، 2005) دراسة بعنوان مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم المنهج الوصفي التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من 340 موظفاً وموظفة موزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبيان، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الشخصية التالية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي).

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير( الجنس، ومكان العمل).

وأجرى (العوفي، 2005) دراسة بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة ، وقد بلغت عينة الدراسة (167) موظف، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبيان، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام، والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
2. إن مستوى الالتزام التنظيمي في مجتمع الدراسة عالياً.
3. إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي ( العدل، الكفاءة، وفرق العمل).
4. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

وأجرى (حسانين، 2004) دراسة بعنوان أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، واعتمد الباحث على أسلوب الدراسة المكتبية بالإضافة إلى أسلوب الدراسة الميدانية، وتكونت عينة الدراسة من (50) مفردة، وتمثلت أداة الدراسة من قائمة استقصاء لتحقيق هدف الدراسة، وكانت من أهم نتائج الدراسة:

1. ارتفاع متوسط إدراك فئة الإداريين لجميع أبعاد العدالة التنظيمية مقارنة بفئة التنفيذيين.
2. وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية عند مستوى 1% و 5%.
3. ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي بشكل عام لفئة الإداريين مقارنة بفئة التنفيذيين وذلك لجميع أبعاد الالتزام التنظيمي.

4. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى 5% بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية وجميع أبعاد الالتزام التنظيمي.
5. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين جميع أبعاد الالتزام التنظيمي وذلك عند مستوى معنوية 1%.

وأجرى (حواس، 2003) دراسة بعنوان أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من (385) مفردة من العاملين في البنوك التجارية في مدينة القاهرة في جمهورية مصر العربية، واستخدم لتحقيق هذه الدراسة قائمة استقصاء وزعت على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي.
2. ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي.
3. ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي.

وأجرى (الثمالي، 2002) دراسة بعنوان علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، واتبع الباحث في دراسته منهج المسح الاجتماعي، وتكونت عينة من (300) ضابط من العاملين في قيادة قوات الأمن الخاصة والوحدات الميدانية بمدينة الرياض، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التي من أهمها:

1. أن مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عال بصفة عامة.
2. انخفاض مستوى الرضا نحو الأنظمة التي تتعلق بالأمور التي تهم منسوبي قوات الأمن الخاصة عند جزء من عينة الدراسة.

3. أن ضباط قوات الأمن الخاصة يهتمون بسمعة الجهاز الذي ينتمون إليه بغض النظر عن انخفاض رضاهم عن بعض الجوانب.
4. لا توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي في قوات الأمن الخاصة.
5. توجد علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي؛ فكلما كان هناك درجة من الصيغ الرسمية في جهاز قوات الأمن الخاصة كلما زاد الالتزام التنظيمي.
6. هناك نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة يرون أن جهة عملهم لا تشجع على إظهار أقصى ما لديهم من أداء.
7. توجد علاقة سلبية بين المركزية والالتزام التنظيمي في قوات الأمن الخاصة، فكلما انخفض مستوى المركزية وازداد تفويض الصلاحيات للمشاركة كلما زاد الالتزام التنظيمي.
8. تتسم قوات الأمن الخاصة بدرجة عالية من حيث التأكد على التمسك بالصيغ الرسمية.
9. لا توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وكل من المؤهل والرتبة والعمر ومدة الخدمة.
10. توجد جماعة عمل جيدة في قوات الأمن الخاصة ودرجة عالية من روح الفريق والزمالة بين الضباط.

وأجرى (الهنداوي، 2002) دراسة بعنوان الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، واستخدم الباحث المنهج الارتباطي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (615) من مديري المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية، وقد تم اختيارهم من ثماني محافظات بطريقة عشوائية، وقد استخدام مقياس الالتزام التنظيمي لجون ماير وآخرون عام (1993)، وتوصل الباحث إلى نتائج من أهمها ما يلي:

1. أن الالتزام التنظيمي يرتبط إيجابياً بضغوط العمل الإيجابية لدى مديري المدارس الابتدائية، ويرتبط ارتباطاً عكسياً غير دال إحصائيا بضغوط العمل السلبية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات ضغوط العمل ( السلبية والإيجابية) طبقاً لاختلاف كل من ( الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة الإدارية).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في درجات الالتزام التنظيمي طبقاً لاختلاف كل من المستوى التعليمي والخبرة الإدارية؛ بينما وجدت فروق دالة طبقاً للجنس وذلك لصالح الذكور.

وأجرى (يوسف، 1999) دراسة بعنوان: "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية"، واستخدم الباحث المنهج المسحي لغرض الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (567) فرداً موزعين على خمس وعشرين مؤسسة تعمل في القطاعات الحكومية والخاصة، والمشتركة في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وجاءت نتائج الدراسة لتوضح وجود علاقة ارتباطيه موجبة وذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية وبين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، كذلك وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذا وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الالتزام التنظيمي وكل من العمر، والخبرة في الوظيفة الحالية، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الأداء الوظيفي، والعمر، والخبرة في الوظيفة، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، والدخل الشهري.

### 2.3.2 الدراسات الأجنبية:

أجرى (S.E.Umi Narimawati,2007) دراسة بعنوان تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي على أداء المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي بجاوة الغربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة

من (560) فرداً من المحاضرين، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وقد أشارت النتائج إلى أن الرضا الوظيفي بأبعاده ( الرضا عن مهام وظروف العمل، الرضا عن الراتب، والرضا عن فرص الترقية، والرضا عن الإشراف)، والالتزام التنظيمي له أثر كبير على الأداء.

وأجرى (Aamir Chughtai and Sohail Zafar,2006) دراسة بعنوان مقدمات ومحددات الالتزام التنظيمي ومخرجاته لدى أساتذة الجامعات بباكستان، واستخدم الباحث المنهج المسحي لغرض الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (125) معلماً من (33) جامعة من المدن التالية: لاهور، إسلام أباد، وبيشاور، وقد استخدم الباحث مقياس بورتر وزملائه لقياس الالتزام التنظيمي، وأشارت نتائج الدراسة إلى تنوع واختلاف الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة، كما أشارت إلى أن الخصائص الشخصية، والتي اشتملت على العمر، والتعليم، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، الثقة بالإدارة وظروف العمل كانت ترتبط بشكل قوى بالالتزام التنظيمي، كما وجدت علاقة ارتباطية سالبة مابين الالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي، وعلاقة إيجابية مابين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للأفراد، وكانت قيمة معامل الثبات لدراسته تساوي (0.82) وكان متوسط الرضا للعينة يساوي (40.4) ويرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الالتزام التنظيمي.

وأجرى (Jemrmgan and joycem, 2005) دراسة بعنوان فحص العلاقة ما بين الرضا عن المشرفين والالتزام التنظيمي للموظفين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لغرض الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مختلف الموظفين في الشركات، ووزعت الاستبانات على (640) والعائد (252) وكانت نسبة العائد (39.4%)، واستخدم الباحث الاستبانات كأداة للدراسة، وتوصلت النتائج إلى الآتي:

1. أن الرضا عن المشرفين ارتبط بالالتزام الأخلاقي إيجاباً، كذلك العمر بينما مستوى التعليم ارتبط سلبياً بالالتزام الأخلاقي.
2. أن سلوك المشرف يرتبط بالتزامهم المعنوي والأخلاقي، ويتضمن ذلك ثبات سلوكه نحو المرؤوسين، ويظهر لنا التقدم والرقي في المهنة، ويدعم الموظفين مع المديرين الآخرين ورضاهم عن طريق كفاءة المشرفين.

3. سلوك المشرفين يرتبط بالتزام الأفراد حيث أن الطريقة التي يستخدمها المشرف عند وقوع الخطأ تؤثر على سلوك الفرد وتؤدي إلى رقيه في العمل، وتوضيح مسئولياته في العمل.

وأجرى (Gautam et al, 2004) دراسة بعنوان اختبار العلاقة بين أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في النيبال،واستخدم الباحث المنهج الوصفي لغرض الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (450) موظفاً قاموا بتعبئة الاستبيان المعد للدراسة وهم من خمس منظمات في النيبال، تعمل في مجال الاتصالات والتلفزيون والبنوك، وقد تم الاعتماد على بعدي الإيثار والطاعة من أبعاد المواطنة التنظيمية لمعرفة علاقتها بالالتزام التنظيمي، وتمثلت الاستبانات كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. وجود علاقة ايجابية بين الالتزام المعياري والعاطفي من جهة وأبعاد المواطنة التنظيمية المستخدمة في الدراسة من جهة أخرى.
2. وجود علاقة سلبية بين الالتزام الاستمراري وبعد الطاعة.
3. عدم وجود علاقة بين بعد الالتزام المعياري وبعد الإيثار.

وأجرى (Brown, 2003) دراسة بعنوان العلاقة بين تصور العاملين لمشرفيهم المباشرين وسلوكيات القيادة لديهم ( التوجه نحو المهنة، والتوجه نحو العلاقات الإنسانية)، وبين أنماط الالتزام التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (361) موظف يعملون في دائرة الانتخابات في ولاية فيرجينيا الأمريكية، واستخدم الباحث الاستبانات كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. وجود أثر لنمطي السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي، ولكن الأثر الأكبر كان للسلوك القيادي ذو التوجه نحو العلاقات الإنسانية على الالتزام العاطفي.
2. أن السلوك القيادي ذو التوجه للمهمة (العمل) أقل تأثيراً على أبعاد الالتزام التنظيمي.

3. يؤثر سلوك القيادة ذو التوجه نحو العلاقات الإنسانية في الالتزام العاطفي أكثر من الالتزام المعياري؛ بينما يؤثر سلوك القيادة ذو التوجه نحو المهمة نفس التأثير على الالتزام العاطفي والالتزام المعياري.
4. لا يوجد اختلاف بين القيادة ذات التوجه نحو المهمة، أو ذات التوجه نحو العلاقات الإنسانية في تأثيرهما على الالتزام الاستمراري.
5. هناك علاقة ايجابية ولكن ليست قوية بين سلوك القيادة ذو التوجه نحو العلاقات وكلاً من الالتزام المعياري والعاطفي، وأنه كلما كانت هناك سلوكيات قوية ذات التوجه نحو العلاقات الإنسانية كان هناك شعور لدى العاملين بضرورة البقاء في العمل.
6. هناك علاقة سلبية بين سلوك القيادة ذو التوجه نحو المهمة وكلاً من الالتزام المعياري والعاطفي.

وأجرى (Lisa M.Moynihan, 2000) دراسة بعنوان أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الوجداني، والاستمراري، والمعياري) على فعالية النشاط والأداء والتسرب للمديرين التنفيذيين، واستخدم الباحث المنهج المسحي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (1341) مدير تنفيذي بنسبة تمثل (13.4) من مجتمع الدراسة وكان منهم 87% ذكور، و 90% متزوجون، واستخدام الباحث الاستبانات كأداة للدراسة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والالتزام الوجداني والاستمراري، كما يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً سلبياً بالتسرب الوظيفي وظروف العمل، وارتبط الالتزام الوجداني، والمعياري سلباً مع ظروف العمل، أما ظروف العمل فأنها ترتبط ارتباطاً موجباً مع التسرب الوظيفي.

وأجرى (Lee, 2000) دراسة بعنوان أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات التبادلية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودوران العمل للعاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (562) عضواً في (4) فنادق تتبع إدارياً لشركة واحدة في ولاية فيرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. هناك أثراً ايجابياً للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي.
2. عدم وجود أثر للعدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي.
3. للعدالة التوزيعية والإجرائية دوررئيسي في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.
4. للعدالة التوزيعية أثراً سلبياًعلى نوايا ترك العمل ووجد أيضاً أن للعدالة الإجرائية تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي وارتباط ايجابي مع نوايا ترك العمل، وبالتالي فإن العدالة التوزيعية تلعب دوراً حيوياً في عمل الموظفين ( المرتبط بمخرجات العمل ) أكثر من العدالة الإجرائية.
5. هناك علاقة ايجابية بين العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس وبين العدالة الإجرائية والتوزيعية.

### 3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تتبع نتائج البحوث والدراسات السابقة التي أجريت في مجال الالتزام التنظيمي يُلاحظ أن:

1. تباين الشكل العام لكل من الدراسات العربية والأجنبية التي تم الإطلاع عليها، في الاهتمام بالالتزام التنظيمي على أفراد عينة الدراسة.
2. ركزت بعض الدراسات السابقة على الالتزام التنظيمي منفرداً، ولم تتطرق إلى مستوى الأداء، وإنما اقتصر دورها على المناخ التنظيمي والعدالة التنظيمية، كدراسة (الوزان، 2006؛ الهنداوي، 2002؛ حمادات، 2006؛ حسانين؛ 2004؛ أبو ندى؛2007؛ Aamir Chughtai؛ 2006؛ Lisa, 2002؛ Lee, 2000).
3. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (فلمبان، 2008؛ الوزان، 2006؛ الهنداوي، 2002؛ حمادات، 2006؛ حسانين، 2004؛ أبو ندى،2007؛ Aamir Chughtai,2006؛ Lisa, 2002؛ Lee, 2000) في تناولها للالتزام التنظيمي .

4. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة آنفة الذكر في تناولها للالتزام التنظيمي ودراسة أثره على مستوى الأداء لدى المعلمين والمعلمات حيث لم تتطرق إليه أي دراسة سابقة.
5. حظي الالتزام التنظيمي باهتماماً واسعاً من قبل الباحثين في الثلاثين السنة الأخيرة، وعلى الرغم من هذا الاهتمام بالالتزام التنظيمـــي مـــن حيـــث المفهوم والعناصر والمحددات إلا أن هذا الاهتمام لم يواكبه اهتماماً مماثلاً في دراسة علاقة الالتزام التنظيمي بمـــستوى الأداء، وإن كانـــت هنـــاك بعض الدراسات من وجهة نظر الباحث، ورغم أهميتها وإمكانية الاستفادة منها، فهي غير كافية للتعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء، وتدعيم الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الحقل التربوي، ومـــن خلال العرض السابق نجد أن معظم الدراسات تناولت متغيرات الدراسة إما بشكل منفرد أو من خلال علاقتهـــا بـــبعض المتغيـــرات التنظيميـــة الأخرى.

ومن ثم يمكن القول أن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة في بعض النواحي التي يمكن أن نلخصها في الآتي:

1. الإطلاع على بعض جوانب الإطار النظري المتصل بالالتزام التنظيمي ومستوى الأداء.
2. التعرف على المنهجية العلمية المستخدمة في البحوث والدراسات السابقة.
3. الاستفادة من الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة والبنود التي اشتملت عليها، وطريقه التأكد من صدقها، وثباتها، وكيفية تحليل النتائج.

# الفصل الثالث

# المنهجية والتصميم

يتناول هذا الفصل وصف للطريقة والاجراءات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة الحالية ويتضمن وصف مجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها، ووصف أداة الدراسة المستخدمة وكيفية بنائها، ويتناول أيضا المعالجات الإحصائية المستخدمة لتحليل النتائج.

### 1.3 مجتمع الدراسة:

تكّون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5-10) بمدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان للعام الدراسي 2012/2011م، والبالغ عددهم (3580) معلماً ومعلمة موزعين على (65) مدرسة وذلك طبقاً للإحصاء الإستقراري من قسم الإحصاء بالمديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان للعام الدراسي 2012/2011م.

### 2.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (540) معلم ومعلمة منهم (270) معلما و(270) معلمة ما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بشكل عشوائي باستخدام الطريقة العنقودية.

### 3.3 منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها لدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي(5 - 10) بمدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً و كيفياً، فالتعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً

يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، أما التعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات تبنى عليها أداة الدراسة للحصول على نتائج تفيد المنظمة التعليمية.

**4.3 أداة الدراسة :**

بناءاً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح به، والإمكانيات المادية المتاحة، والاطلاع على دراسات سابقة متصلة بمشكلة الدراسة شملت دراسات تربوية وغير تربوية في عدد من الدول العربية ،والاستفادة من آراء المشرفين على الدراسة، وخبرة الباحث وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم الاستفادة مما ذكر من أجل تصميم استبانة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتحقيق أهدافها للكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي، ومستوى الأداء لدى المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.

**5.3 صدق أداة الدراسة :**

تم التحقق من صدق مضمون أداة الدراسة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين المختصين في الإدارة، وفي القياس والتقويم في كل من جامعة السلطان قابوس، وكلية العلوم التطبيقية بالرستاق، وجامعة صحار، إضافة إلى مجموعة من المختصين في مجال الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء، وذلك للتحقق من صدق أداة الدراسة، حيث طُلب من المحكّمين إبداء آرائهم ومقترحاتهم في الجوانب الآتية: درجة مناسبة الفقرات للغرض الذي أعدت من أجله، درجة انتماء الفقرات للمجال المراد قياسه، ومدى وضوح فقراته، وإضافة فقرات أو حذف فقرات، وفي ضوء آراء المحكّمين تم إعادة صياغة فقرات الاستبانة وتعديلها بناء على ما أجمع عليه المحكمون من تعديل أو إضافة أو حذف .

**6.3 ثبات أداة الدراسة:**

من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينـــة مـــن غير عينة الدراسة وحجمها(30) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية مـــن غير مجتمع الدراسة، فقد تم حساب معامل الاتـــساق الـــداخلي باســـتخدام معادلـــة كرونباخ ألفا، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات.

**جدول رقم (3)**

**معاملات الثبات لأداة الدراسة**

| المجال | معامل الثبات |
|---|---|
| الولاء | 0.85 |
| المسؤولية | 0.65 |
| الرغبة في العمل | 0.75 |
| الالتزام التنظيمي ككل | 0.92 |
| مستوى الأداء | 0.92 |

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ تمتع أداة الدراســـة بمعـــاملات ثبـــات مناسبة، مما يدل على إمكانية تطبيقها في الدراسة.

**7.3 إجراءات الدراسة:**

للإجابة عن أسئلة الدراسة إتبع الباحث الإجراءات الآتية:

1. الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، التي تهتم بدراسة الالتزام التنظيمي وتلك التي تهتم بمستوى الأداء.
2. إعداد أداة الدراسة والمتمثلة بالاستبانة.
3. التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على المحكّمين.
4. اختيار عينة الدراسة.
5. الحصول على الموافقات من الجهات الرسمية لتطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية وعينة الدراسة، والمعالجة التجريبية على عينة الدراسة.

6. تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة للتأكد من ثباتها.
7. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة من مجتمع الدراسة باستخدام الطريقة العنقودية.
8. استخلاص النتائج وتحليلها ومعالجتها إحصائياً وتفسيرها ومناقشتها وتقديم التوصيات.

**8.3 متغيرات الدراسة:**

تتكون متغيرات الدراسة من محورين أساسين:

متغير مستقل: الالتزام التنظيمي

متغير تابع: مستوى الأداء.

**9.3 المعالجات الإحصائية:**

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للباحث في العلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " ت " (T-test ) للتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة بالنسبة للنوع، واستخدام تحليل التباين الأحادي بالنسبة للمؤهل الدراسي والخبرة العملية، وكذلك استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء.

# الفصل الرابع
# عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، بعد تحليل بياناتها إحصائيا وفقا لأسئلة الدراسة المتضمنة في الاستبانة، كما سيتضمن مجموعة من التوصيات في ضوء تلك النتائج.

## 4. 1 نتائج السؤال الأول

**ما درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 – 10 ) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.؟**

للإجابة عن السؤال السابق قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى الرتبة للمجالات الثلاثة، ثم قام بترتيب المجالات الثلاثة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات كل مجال، وتم تحديد درجة الالتزام وفق الجدول رقم (4) التالي:

**جدول رقم (4)**

**درجة الالتزام التنظيمي**

| المدى | الدرجة |
|---|---|
| 5 – 3.8 | كبيرة جدا |
| 3.2 – اقل من 3.8 | كبيرة |
| 2.6 – اقل من 3.2 | متوسطة |
| 1.8 – اقل من 2.6 | قليلة |
| 1 – اقل من 1.8 | قليلة جدا |

تم استخدام الجدول رقم (4) السابق في دراسة درجة الالتزام التنظيمي وفق المقياس الخماسي للدراسة والذي يحدد درجة الالتزام.

ويمثل الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمجالات الثلاثة، حسب استجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة:

**جدول رقم (5)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمجالات الثلاثة**

| الرتبة | المجال | المتوسط | الانحراف المعياري | درجة الالتزام |
|---|---|---|---|---|
| 1 | مجال الولاء | 3.93 | 0.86 | كبيرة جدا |
| 2 | مجال الرغبة في العمل | 3.84 | 0.98 | كبيرة جدا |
| 3 | مجال المسؤولية | 3.10 | 1.04 | متوسطة |

من الجدول رقم (5) أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3.93 كحد أعلى لمجال الولاء، و3.1 كحد أدنى لمجال المسؤولية، فقد جاء بدرجة التزام كبيرة جدا مجال الولاء في المرتبة الأولى، تلاه مجال الرغبة في العمل بدرجة التزام كبيرة جدا، ثم مجال المسؤولية بدرجة التزام متوسطة.

ولمعرفة الفقرات التي تمثل درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5-10)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة لفقرات كل مجال من المجالات الثلاثة.

يمثل الجدول رقم (6) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على فقرات مجال الولاء.

**جدول رقم (6)**

**المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الولاء**

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | أعتبر نجاح المدرسة جزء من نجاحي المهني. | 4.22 | 0.84 | 1 | كبيرة جدا |
| 1 | أستطيع القيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمدرسة. | 4.05 | 0.66 | 2 | كبيرة جدا |
| 3 | أبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح العمل في مدرستي. | 4.03 | 0.86 | 3 | كبيرة جدا |
| 7 | أهتم كثيرا بالعمل على إبراز نجاح المدرسة التي أعمل بها. | 3.94 | 1.14 | 4 | كبيرة جدا |
| 5 | أعامل داخل المدرسة كغيري من المعلمين الآخرين دون تمييز. | 3.86 | 0.76 | 5 | كبيرة جدا |
| 6 | سأترك العمل بمدرستي إذا تلقيت عرضا للعمل بمميزات أفضل في مكان آخر. | 3.72 | 1.38 | 6 | كبيرة |
| 4 | أتفق مع سياسات المدرسة تجاه الموضوعات الهامة التي ترتبط بموظفيها. | 3.71 | 1.04 | 7 | كبيرة |

بمراجعة الجدول رقم (6) أعلاه، يلاحظ أن درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5-10)، في مجال الولاء، حسب رأي عينة الدراسة جاءت كلها بدرجة كبيرة جدا، وبدرجة كبيرة، وهي بالترتيب الموضح بالجدول رقم (6) كالتالي:

1. أعتبر نجاح المدرسة جزء من نجاحي المهني، بمتوسط حسابي (4.22).
2. أستطيع القيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمدرسة، بمتوسط حسابي (4.05).
3. أبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح العمل في مدرستي، بمتوسط حسابي (4.03).

4. أهتم كثيرا بالعمل على إبراز نجاح المدرسة التي أعمل بها، بمتوسط حسابي (3.94).
5. أعامل داخل المدرسة كغيري من المعلمين الآخرين دون تمييـز، بمتوسـط حسابي (3.86).
6. سأترك العمل بمدرستي إذا تلقيت عرضا للعمل بمميزات أفضل فـي مكـان آخر، بمتوسط حسابي (3.72).
7. أتفق مع سياسات المدرسة تجاه الموضوعات الهامة التي ترتبط بموظفيهـا، بمتوسط حسابي (3.71).

يمثل الجدول رقم (7) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على فقرات مجال المسؤولية.

**جدول رقم (7)**

**المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المسؤولية**

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | أعمل على تقديم المساندة لزملائي المعلمين من خلال تشجيعهم على رفع التظلمات. | 4.37 | 0.77 | 1 | كبيرة جدا |
| 4 | تؤثر عدد الحصص التي أقوم بتدريسها على قيامي بمهام أخرى أثناء اليوم الدراسي. | 4.12 | 1.18 | 2 | كبيرة جدا |
| 1 | أشعر أن الوقت يمر سريعاً في العمل داخل المدرسة. | 3.38 | 1.6 | 3 | كبيرة |
| 6 | تقوم المدرسة بمتابعة التزامي الوظيفي بتطبيق مهام وظيفتي. | 3.21 | 1.22 | 4 | كبيرة |
| 7 | تتاح لي الفرصة للمشاركة في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظيفتي. | 2.26 | 1.39 | 5 | قليلة |
| 5 | يوجد وضوح في العلاقات القائمة بين المعلمين بالمدرسة. | 2.19 | 1.28 | 6 | قليلة |
| 3 | تحرص الإدارة على إشراكي في صنع القرارات. | 2.14 | 1.18 | 7 | قليلة |

بمراجعة الجدول رقم (7) أعلاه، يلاحظ أن درجة الالتـــزام التنظيمـــي لـــدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5−10)، في مجال المسؤولية، حسب رأى عينـــة الدراسة والتي جاءت بدرجة كبيرة جدا، وبدرجة كبيرة هي بالترتيب التالي:

1. أعمل على تقديم المساندة لزملائي المعلمين من خلال تشجيعهم علـــى رفـــع التظلمات، بمتوسط حسابي (3.71).
2. تؤثر عدد الحصص التي أقوم بتدريسها على قيامي بمهام أخرى أثناء اليـــوم الدراسي، بمتوسط حسابي (3.71).
3. أشعر أن الوقت يمر سريعاً في العمل داخل المدرســـة، بمتوســـط حـــسابي (3.71).
4. تقوم المدرسة بمتابعة التزامي الوظيفي بتطبيق مهـــام وظيفتـــي، بمتوســـط حسابي (3.71).

وأن الفقرات التي جاءت بدرجة قليلة هي بالترتيب التالي:

1. تتاح لي الفرصة للمشاركة في تطوير معـــايير الأداء المتعلقـــة بـــوظيفتي، حصلت على متوسط حسابي قدرة 2.26 وانحراف معياري قدرة 1.39.
2. يوجد وضوح في العلاقات القائمة بين المعلمين بالمدرسة، حـــصلت علـــى متوسط حسابي قدرة 2.19 وانحراف معياري قدرة 1.28.
3. تحرص الإدارة على إشراكي في صنع القرارات، حصلت على متوسط حسابي قدرة 2.14 وانحراف معياري قدرة 1.18.

يمثل الجدول رقم (8) التالي المتوسطات الحـــسابية والانحرافـــات المعياريـــة لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على فقرات مجال الرغبة في العمل.

**جدول رقم (8)**

**المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرغبة في العمل**

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | يراودني شعور بالأسى إذا ما سئلت عن دوري الوظيفي في المدرسة. | 4.41 | 1.07 | 1 | كبيرة جدا |
| 1 | أشعر بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل. | 4.26 | 0.78 | 2 | كبيرة جدا |
| 7 | بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل. | 4.09 | 0.99 | 3 | كبيرة جدا |
| 4 | توجد قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتي داخل المدرسة. | 3.91 | 1.32 | 4 | كبيرة جدا |
| 6 | للوظيفة التي أشغلها قيمة اجتماعية في المجتمع. | 3.64 | 1.26 | 5 | كبيرة |
| 2 | أشعر بأن المدرسة التي أدرس فيها تمثل جزءًا من حياتي. | 3.57 | 1.03 | 6 | كبيرة |
| 3 | أشعر بحماس نحو أداء عملي في المدرسة. | 3.02 | 1.23 | 7 | متوسطة |

بمراجعة الجدول رقم (8) أعلاه، يلاحظ أن درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5–10)، في مجال الرغبة في العمل، حسب رأي عينة الدراسة والتي جاءت بدرجة متوسطة هي فقرة أشعر بحماس نحو أداء عملي في المدرسة، بمتوسط حسابي 3.02، وانحراف معياري 1.23.

والفقرات التي جاءت بدرجة التزام كبيرة جدا وكبيرة هي بالترتيب التالي:

1. يراودني شعور بالأسى إذا ما سئلت عن دوري الوظيفي في المدرسة، بمتوسط حسابي (4.41).
2. أشعر بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل، بمتوسط حسابي (4.26).

3. بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل، بمتوسط حسابي (4.09).
4. توجد قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتي داخل المدرسة، بمتوسط حسابي (3.91).
5. للوظيفة التي أشغلها قيمة اجتماعية في المجتمع، بمتوسط حسابي (3.64).
6. أشعر بأن المدرسة التي أدرس فيها تمثل جزءًا من حياتي، بمتوسط حسابي (3.57).

### 4. 2 نتائج السؤال الثاني

**ما درجة الأداء لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 – 10 ) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان؟**

للإجابة عن السؤال السابق قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى الرتبة لكل فقرة من فقرات مجال مستوى الأداء، وتم تحديد درجة الأداء وفق الجدول رقم (9) التالي:

**جدول رقم (9)**

**درجة الأداء**

| المدى | الدرجة |
|---|---|
| 5 – 3.8 | كبيرة جدا |
| 3.2 – اقل من 3.8 | كبيرة |
| 2.6 – اقل من 3.2 | متوسطة |
| 1.8 – اقل من 2.6 | قليلة |
| 1 – اقل من 1.8 | قليلة جدا |

يمثل الجدول رقم (10) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة على فقرات الأداء.

**جدول رقم (10)**

**المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء**

| م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 13 | تنمية الرقابة الذاتية بالمدرسة تسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي في العمل. | 4.77 | 0.55 | 1 | كبيرة جدا |
| 11 | توجد لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامي بأداء العمل. | 4.75 | 0.57 | 2 | كبيرة جدا |
| 12 | توجد لدي قدرة على التعامل مع الحالات الطارئة في العمل بالمدرسي. | 4.73 | 0.58 | 3 | كبيرة جدا |
| 17 | أحرص على ربط المعلومات النظرية بالتطبيقات العملية لمساعدة طلابي على دقة الانجاز. | 4.73 | 0.70 | 4 | كبيرة جدا |
| 20 | يعيق ضعف تفويض السلطات داخل المدرسة تحسن الأداء الوظيفي لدي. | 4.71 | 0.78 | 5 | كبيرة جدا |
| 18 | يساهم استخدامي للتقنيات الحديثة في مجال عملي في تحسن مستوى أدائي. | 4.69 | 0.76 | 6 | كبيرة جدا |
| 21 | لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب لإنجاح عمل المدرسة التي أعمل فيها. | 4.69 | 0.92 | 7 | كبيرة جدا |
| 14 | أحرص على حضور المشاغل التدريبية لتطوير أدائي في مهنة التدريس. | 4.68 | 0.62 | 8 | كبيرة جدا |
| 16 | تساهم قلة الإمكانات المادية في المدرسة في انخفاض مستوى أدائي. | 4.66 | 0.75 | 9 | كبيرة جدا |
| 2 | تؤثر قلة فرص النمو المهني داخل المدرسة سلبا على أدائي. | 4.56 | 0.74 | 10 | كبيرة جدا |
| 4 | أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية. | 4.48 | 0.73 | 11 | كبيرة جدا |
| 3 | يسهم فتور العلاقات الإنسانية داخل المدرسة إلى انخفاض مستوى انجازي | 4.37 | 1.12 | 12 | كبيرة جدا |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | لمهام وظيفتي. | | | | |
| 6 | تساعد مشاركتي في اتخاذ القرارات داخل المدرسة على تحسن أدائي. | 4.33 | 0.99 | 13 | كبيرة جدا |
| 7 | أقوم بإنجاز خطط العمل المطلوب مني إنجازها في الوقت المحدد لها . | 4.33 | 0.93 | 14 | كبيرة جدا |
| 9 | تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أشغلها. | 4.16 | 1.34 | 15 | كبيرة جدا |
| 15 | يوفر لي عملي فرص استثمار طاقاتي وقدراتي. | 4.14 | 1.38 | 16 | كبيرة جدا |
| 19 | استخدم كفايات تدريسية متعددة لمساعدة طلابي على رفع مستوى أداءهم . | 4.01 | 1.44 | 17 | كبيرة جدا |
| 1 | أضاعف جهدي لمساعدة إدارة المدرسة في تحقيق الأهداف. | 3.61 | 1.21 | 18 | كبيرة |
| 10 | يساعد ني التزام الإدارة بجودة الأداء في تحسين مستوى أدائي داخل المدرسة . | 3.59 | 1.61 | 19 | كبيرة |
| 8 | تشجعني المدرسة التي أعمل بها على إظهار أقصى ما لدي فيما يختص بالأداء الوظيفي. | 2.74 | 1.45 | 20 | متوسطة |
| 5 | يؤدي ضعف المنافسة بيني وبين زملائي داخل المدرسة إلى انخفاض مستوى أدائي الوظيفي. | 1.14 | 1.17 | 21 | قليلة جدا |

بمراجعة الجدول رقم (10) أعلاه، يلاحظ أن درجة الأداء لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5–10) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، حسب رأى عينة الدراسة جاءت كلها بدرجة كبيرة جدا، وبدرجة كبيرة، ماعدا فقرة تشجعني المدرسة التي أعمل بها على إظهار أقصى ما لدي فيما يختص بالأداء الوظيفي فقد جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدرة 2.74، وانحراف معياري 1.45، وفقرة يؤدي ضعف المنافسة بيني وبين زملائي داخل المدرسة إلى

انخفاض مستوى أدائي الوظيفي فقد جاءت بدرجة قليلة جدا، بمتوسط حسابي 1.14، وانحراف معياري 1.17.

أما الفقرات التي جاءت بدرجة أداء كبيرة جدا ودرجة أداء كبيرة، فهي بالترتيب التالي:

1. تنمية الرقابة الذاتية بالمدرسة تسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي في العمل، بمتوسط حسابي قدره (4.77)
2. توجد لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامي بأداء العمل، بمتوسط حسابي قدره (4.75)
3. توجد لدي قدرة على التعامل مع الحالات الطارئة في العمل بالمدرسي، بمتوسط حسابي قدره (4.73)
4. أحرص على ربط المعلومات النظرية بالتطبيقات العملية لمساعدة طلابي على دقة الانجاز، بمتوسط حسابي قدره (4.73)
5. يعيق ضعف تفويض السلطات داخل المدرسة تحسن الأداء الوظيفي لدي، بمتوسط حسابي قدره (4.71)
6. يساهم استخدامي للتقنيات الحديثة في مجال عملي في تحسن مستوى أدائي، بمتوسط حسابي قدره (4.69)
7. لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب لإنجاح عمل المدرسة التي أعمل فيها، بمتوسط حسابي قدره (4.69)
8. أحرص على حضور المشاغل التدريبية لتطوير أدائي في مهنة التدريس، بمتوسط حسابي قدره (4.68)
9. تساهم قلة الإمكانات المادية في المدرسة في انخفاض مستوى أدائي، بمتوسط حسابي قدره (4.66)
10. تؤثر قلة فرص النمو المهني داخل المدرسة سلبا على أدائي، بمتوسط حسابي قدره (4.56)
11. أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية، بمتوسط حسابي قدره (4.48)

12. يسهم فتور العلاقات الإنسانية داخل المدرسة إلى انخفاض مستوى انجازي لمهام وظيفتي، بمتوسط حسابي قدره (4.37)
13. تساعد مشاركتي في اتخاذ القرارات داخل المدرسة على تحسن أدائي، بمتوسط حسابي قدره (4.33)
14. أقوم بإنجاز خطط العمل المطلوب مني إنجازها في الوقت المحدد لها، بمتوسط حسابي قدره (4.33)
15. تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أشغلها، بمتوسط حسابي قدره (4.16 )
16. يوفر لي عملي فرص استثمار طاقاتي وقدراتي، بمتوسط حسابي قدره (4.14)
17. استخدم كفايات تدريسية متعددة لمساعدة طلابي على رفع مستوى أداءهم، بمتوسط حسابي قدره (4.01)
18. أضاعف جهدي لمساعدة إدارة المدرسة في تحقيق الأهداف، بمتوسط حسابي قدره (3.61)
19. يساعدني التزام الإدارة بجودة الأداء في تحسين مستوى أدائي داخل المدرسة، بمتوسط حسابي قدره (3.59)

**4. 3 نتائج السؤال الثالث**

**ما العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5−10) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان ؟**

للإجابة على السؤال قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الأداء والالتزام التنظيمي بشكل عام، وكل من الولاء، والمسؤولية، والرغبة في العمل، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

**جدول رقم (11)**

**العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء**

| المتغيرات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| الالتزام التنظيمي (الولاء)/ الأداء | 0.92 | 0.01 |
| الالتزام التنظيمي (المسؤولية)/الأداء | 0.80 | 0.01 |
| الالتزام التنظيمي (الرغبة في العمل)/الأداء | 0.84 | 0.01 |
| الالتزام التنظيمي/الأداء | 0.87 | 0.01 |

يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباطاً طرديا قوياً بين مستوى الأداء وجميع أبعاد الالتزام التنظيمي، وكذلك بين مستوى الأداء والالتزام التنظيمي بشكل عام.

**4. 4 نتائج السؤال الرابع**

**هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq$ 0.05 ) بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان يعزى إلى( النوع، والخبرة، والمستوى التعليمي)؟**

للإجابة على السؤال الرابع قام الباحث باستخدام اختبار ( ت ) t-test، لعينتين مستقلتين، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في دراسة متغيرات الدراسة، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

وقام الباحث بعد ذلك أيضا باستخدام تحليل التباين الأحادي الاتجاه لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائيا بين أفراد عينة الدراسة في دراسة متغيرات الدراسة، تعزى لمتغير المؤهل الدراسي والخبرة، وفيما يلي عرض النتائج.

**4. 4. 1 المتغير الأول: النوع الاجتماعي**

يبين الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) في الالتزام التنظيمي، ومستوى الأداء وفقا لمتغير النوع الاجتماعي.

**جدول رقم (12)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للفروق في الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء وفقا لمتغير النوع الاجتماعي**

| القسم | الجنس | المتوسط | الانحراف | ت | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| الالتزام التنظيمي | **ذكر** | 3.54 | 0.91 | **2.06** | **0.04** |
| | **أنثى** | 3.71 | 0.95 | | |
| مستوى الأداء | **ذكر** | 4.47 | 0.67 | **4.3** | **0.00** |
| | **أنثى** | 4.18 | 0.89 | | |

بمراجعة الجدول رقم (12) السابق، يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك لصالح المتوسط الأكبر وهو الإناث.

وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة في مستوى الأداء تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك لصالح المتوسط الأكبر وهو الذكور.

**4. 4. 2 المتغير الثاني: الخبرة**

يبين الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في قسمي الدراسة وهما الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء وفقا لمتغير الخبرة.

## جدول رقم (13)

### المتوسطات والانحرافات المعيارية في الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء لمتغير الخبرة

| القسم | الخبرة | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5-1 | | 10-6 | | 15-11 | | 16 فأكثر | |
| | م | ع | م | ع | م | ع | م | ع |
| الالتزام التنظيمي | 4.03 | 0.81 | 3.57 | 0.89 | 3.67 | 1.01 | 3.52 | 0.92 |
| مستوى الأداء | 4.60 | 0.70 | 4.45 | 0.60 | 4.26 | 0.90 | 4.25 | 0.81 |

يبين الجدول رقم (14) تحليل التباين الأحادي الاتجاه في أقسام الدراسة وهما الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء وفقا لمتغير الخبرة.

## جدول رقم (14)

### تحليل التباين الأحادي الاتجاه في أقسام الدراسة وفقا لمتغير الخبرة

| المحوذ | مصدذ التباين | لخمو □ ربعات | متوزيج □ ربعات | الدلالة | سافيه |
|---|---|---|---|---|---|
| الالتزام التنظيمي | بين المجموعة | 16.6 | 5.53 | **0.00** | 0.06 |
| | داخل المجموعات | 453.48 | 0.85 | | |
| مستوى الأداء | بين المجموعة | 8.89 | 2.96 | **0.00** | 0.62 |
| | داخل المجموعات | 334.98 | 0.63 | | |

بمراجعة الجدول رقم (14) السابق، يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة لصالح المتوسط الأكبر وهم الذين تتراوح خبرتهم بين 1-5 سنوات.

وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمستوى الأداء تعزى لمتغير الخبرة لصالح المتوسط الأكبر وهم الذين تتراوح خبرتهم بين 1-5 سنوات.

### 4. 4. 3 المتغير الثالث: المؤهل الدراسي

يبين الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في قسمي الدراسة وهما الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء وفقا لمتغير المؤهل الدراسي.

**جدول رقم (15)**

**المتوسطات والانحرافات المعيارية في الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء لمتغير المؤهل الدراسي**

| القسم | الخبرة | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | دبلوم | | بكالوريوس | | ماجستير فأعلى | |
| | م | ع | م | ع | م | ع |
| الالتزام التنظيمي | 3.62 | 0.92 | 3.64 | 0.94 | 3.45 | 1.15 |
| مستوى الأداء | 4.34 | 0.79 | 4.35 | 0.77 | 3.89 | 1.15 |

يبين الجدول رقم (16) تحليل التباين الأحادي الاتجاه في أقسام الدراسة وهما الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء وفقا لمتغير المؤهل الدراسي.

**جدول رقم (16)**

**تحليل التباين الأحادي الاتجاه في أقسام الدراسة وفقا لمتغير المؤهل الدراسي**

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | متوسط المربعات | الدلالة |
|---|---|---|---|---|
| الالتزام التنظيمي | بين المجموعة | 0.67 | 0.34 | **0.68** |
| | داخل المجموعات | 469.41 | 0.87 | |
| مستوى الأداء | بين المجموعة | 3.54 | 1.77 | **0.06** |
| | داخل المجموعات | 340.33 | 0.63 | |

بمراجعة الجدول رقم (16) السابق، يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي ومستوى الأداء تعزى للمؤهل الدراسي.

**4. 4 المناقشة**

**4. 4. 1 مناقشة نتائج السؤال الأول**

**ما درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 – 10) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان؟** من خلال عرض نتائج السؤال الأول وجد أن:

1. المتوسطات الحسابية لمجالات الالتزام التنظيمي تراوحت بين 3.93 كحد أعلى لمجال الولاء، و3.1 كحد أدنى لمجال المسؤولية، فقد جاء بدرجة التزام كبيرة جدا مجال الولاء في المرتبة الأولى، تلاه مجال الرغبة في العمل بدرجة التزام كبيرة جدا، ثم مجال المسؤولية بدرجة التزام متوسطة، وبالتالي فإن ذلك يدل على وجود ولاء عالي لدى عينة الدراسة يرافقه وجود رغبة في العمل، مع تناقص الإحساس بالمسؤولية لدى العينة وقد يعزى ذلك إلى حب العينة للعمل القائمين به وكذلك الرغبة فيه، وينقص لديهم الإحساس بالمسؤولية بسبب ضعف تشجيع المؤسسة الحكومية لهم على تحمل المسؤولية، وتتفق الدراسة الحالية مع (فلمبان، 2008) و(حمادات، 2006)، و(حنونه، 2005)، و(حسانين، 2004)، و(الثمالي، 2002).
2. درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5–10)، في مجال الولاء، حسب رأي عينة الدراسة جاءت كلها بدرجة كبيرة جدا، وبدرجة كبيرة، ويعزي الباحث ذلك إلى حب عينة الدراسة للعمل وللمؤسسة التي يعملون بها وتمسكهم بمبادئ الولاء.
3. درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5–10)، في مجال المسؤولية، حسب رأي عينة الدراسة والتي جاءت بدرجة قليلة هي أنه لا تتاح لعينة الدراسة الفرصة للمشاركة في تطوير معايير الأداء المتعلقة

بالوظيفة، وكذلك ضعف وضوح في العلاقات القائمة بين المعلمين بالمدرسة، وكذلك ضعف حرص الإدارة على إشراك المعلمين في صنع القرارات، ويعزي الباحث ذلك لاحتواء الوزارة على صنع القرارات منفردة ولا تسعى لأخذ آراء الحقل التربوي في التطوير والتجديد وإنما الحقل التربوي مجال لتنفيذ قرارات الوزارة فقط.

4. درجة الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5–10)، في مجال الرغبة في العمل، حسب رأي عينة الدراسة هي ضعف الشعور بالحماس نحو أداء العمل في المدرسة، ويعزي الباحث ذلك إلى مركزية القرارات التي تضعف الحماس لدى عينة الدراسة نحو الأداء في العمل.

### 4. 4. 2 مناقشة نتائج السؤال الثاني

**ما درجة الأداء لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 – 10) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان** ؟ من خلال عرض نتائج السؤال الثاني وجد أن:

درجة الأداء لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5–10) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، حسب رأي عينة الدراسة جاءت كلها بدرجة كبيرة جدا، وبدرجة كبيرة، وهي: تنمية الرقابة الذاتية بالمدرسة تسهم في ارتفاع مستوى الكفاءة في العمل، توجد لدى أفراد العينة القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل، وكذلك توجد لديهم القدرة على التعامل مع الحالات الطارئة في العمل بالمدرسي، وحرصهم على ربط المعلومات النظرية بالتطبيقات العملية لمساعدة الطلبة على دقة الانجاز، وكذلك يعيق ضعف تفويض السلطات داخل المدرسة تحسن الأداء الوظيفي لدى العينة، يعزي الباحث نتائج درجة الأداء إلى أنه يوجد لدى المعلمين أداء عالي واهتمام عالي بالوظيفة ومهام وحقوق وواجبات الوظيفة وهذا واضح مما تم ذكره سابقا في مجال الولاء والمسؤولية، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (يوسف، 1999) ودراسة (Aamir Chughtai and Sohail Zafar, 2006).

ماعدا فقرة تشجعني المدرسة التي أعمل بها على إظهار أقصى ما لدي فيما يختص بالأداء الوظيفي فقد جاءت بدرجة متوسطة، ويعزي الباحث ذلك إلى ضعف تشجيع المدرسة للمعلمين وفقد المعلمين للتشجيع المعنوي والمادي، وفقرة يؤدي ضعف المنافسة بيني وبين زملائي داخل المدرسة إلى انخفاض مستوى أدائي الوظيفي فقد جاءت بدرجة قليلة جدا، وهذا يدل على أن التنافس بين المعلمين يزيد من مستوى الأداء وبالتالي لابد من تشجيع المعلمين على ذلك.

**4. 4. 3 مناقشة نتائج السؤال الثالث**

**ما العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 – 10 ) في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان؟**

اتضح من تحليل العلاقة بين أبعاد الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء أن هناك ارتباطا طرديا قويا بين مستوى الأداء وجميع أبعاد الالتزام التنظيمي، وكذلك بين مستوى الأداء والالتزام التنظيمي بشكل عام، ويعزي الباحث ذلك إلى أن التزام عينة الدراسة يزيد من مستوى الأداء، وهذا يتفق مع تعريف كل من (Mowday)، و(Porter and Steers) الالتزام التنظيمي بأنه " اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الأفراد لأهداف المنظمة، وقيمها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها مع رغبة في الاستمرار في عضويتها ( العوفي، 2005).

ويتفق ذلك مع ما أوضحته الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل التربوي ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل ( الثمالي، 2002).

ويتفق ذلك أيضا مع (ابوجاسر، 2010) إن تأثير الالتزام على الفرد تتضمن نتائج إيجابية وسلبية حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي؛ ربما يؤدي إلى نتائج ايجابية مثل زيادة مشاعر الانتماء والأمان والقوة، بينما نجد أن النتائج السلبية تؤكد أن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف، فهناك نواحي سلبية مثل قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي، وقلة الفرص المتاحة للتطور، والنمو الذاتي، وزيادة

الضغوط العائلية والاجتماعية، حيث أن الفرد الملتزم تجاه منظمته قد يبذل جهد ووقت كبير في العمل، مما يؤثر على التزاماته الأخرى.

**4. 4. 4 مناقشة نتائج السؤال الرابع**

**هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء يعزى إلى( الجنس، والخبرة، والمستوى التعليمي)؟** من خلال عرض نتائج السؤال الثالث نجد أن:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك لصالح المتوسط الأكبر وهو الإناث ويعزي الباحث ذلك إلى تفرغ الإناث للعمل وقلة ارتباطاتهم يؤدي إلى الالتزام في العمل، اتفقت الدراسة مع دراسة (حمادات، 2006) وتخالف الدراسة الحالية دراسة (فلمبان، 2008) والتي أوضحت أن الفروق لصالح الذكور، وكذلك دراسة (الهنداوي، 2002)، ودراسة (حنونه، 2005).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة في مستوى الأداء تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك لصالح المتوسط الأكبر وهو الذكور، ويعزي الباحث ذلك أن طبيعة الذكور أقوى من طبيعة الإناث في الأداء.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة لصالح المتوسط الأكبر وهم الذين تتراوح خبرتهم بين 1-5 سنوات ويعزي الباحث ذلك إلى أن هناك رغبة حقيقية في مزاولة هذه المهنة .
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمستوى الأداء تعزى لمتغير الخبرة لصالح المتوسط الأكبر وهم الذين تتراوح خبرتهم بين 1-5 سنوات ويعزي الباحث ذلك إلى أن خبرة الفرد تؤثر في مستوى أداءه .

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة مجتمع الدراسة فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي ومستوى الأداء تعزى للمؤهل الدراسي ويعزي الباحث ذلك إلى أن المؤهل الدراسي أيا كان مستواه دبلوم أو بكالوريوس أو ماجستير لايؤثر في التزام الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها ولا يؤثر أيضا على مستوى أداءه وذلك لكون الفرد أعد في مؤسسات تعليمية تعنى بإعداد الفرد اعدادا يؤهله للقيام بهذه المهمة بكل يسر.

## 4. 5 التوصيات

**من خلال النتائج السابقة فإن الباحث يوصي بما يلي:**

1. ضرورة نشر ثقافة واضحة للمدارس معلنة لجميع المعلمين بها، وذلك عن طريق توزيع دليل للمدارس يحتوى على فكر التربية والتعليم وثقافتها.
2. ضرورة إفساح المجال للمعلمين ذوى القدرات الإبتكارية لتنمية مهاراتهم الإبداعية ووضعها موضع التطبيق العملي، مع توفير قاعدة نفسية يستطيع المعلم من خلالها الانطلاق بأفكاره واقتراحاته دون خوف من تسلط إدارات المدارس.
3. خلق بيئة تنافسية إيجابية بين المعلمين، وذلك بغرس روح المبادأة والابتكار وتحمل المسئولية.
4. توفير إدارات مدارس منتقاة متمكنة وقادرة على التأثير في الآخرين معززه بالسلوك والتصرفات والأفعال.
5. الاهتمام بالمعلمين من حيث تدريبهم ومشاركتهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات وحرية التصرف في مواجهة وحل المشكلات.
6. تحرص مديريات التربية والتعليم على منح تقديرات مالية لتحفيز المبدعين والملتزمين في العمل.
7. ضرورة أن تنشأ المديريات مواقع على الانترنت لسهولة التواصل بين أقسامها والمدارس التابعة لها.

8. تدعم المديريات مدارسها بوسائل تكنولوجية حديثة لتسهيل عمليـــة تطـــوير الأداء بها.
9. تخصص المديريات جائزة مالية للمدرسة صاحبة أفــضل أداء إداري فـــي ضوء تشجيع الالتزام التنظيمي.
10. تحرص المديريات دائماً على تجديد المؤسسات من حيـــث المبـــاني لتوفير أكبر قدر من راحة العاملين بها.

# المراجع

## أ- المراجع العربية:


أبو بكر، مصطفى محمود.(2003). **التنظيم الإداري في التنظيمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

أبو جاسر، صابرين مراد نمر.(2010). **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو حشيش، بسام محمد.(2009). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، (13)، فلسطين.

أبو ندى، سامية خميس.(2007). **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

آل نمشة، علي عبيد محمد.(1996). **أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في المعاهد الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

باجابر، عادل عبد الله علي.(1996). **الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الثمالي، محمد بن عبدالله.(2002).**علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

حريم، حسين.(2005). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

حسانين، جاد الرب عبد السميع.(2004). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية، **مجلة البحوث التجارية**، (2)، جامعة الزقازيق.

حمادات، محمد.(2006). **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

حنفي، عبد الغفار. (2002). **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

حنونة، سامي.(2005). **مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

حواس، أميرة محمد.(2003). **أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الحنيطه، خالد بن عبدالله.(2003). **القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

خضير، نعمة عباس وآخرون.(1996).الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة في الكليات العلمية والإنسانية، جامعة بغداد، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، (31)، ص 77.

خيرة، براف.(2007). **التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

الدرة، عبد الباري إبراهيم.(1998). **تكنولوجيا الأداء البشري: مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطية العربية**، ورقة عمل مقدمة للحلقة

العملية للمهارات الإدارية للقيادات العليا، معهد التدريب بأكاديمي ة نايف العربية للعلوم الأمنية، الطائف.

رشيد، مازن فارس.(2004). الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، (1)، جامعة الكويت.

ريان، عادل ريان محمد.(2000). محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، (3)، الكويت.

الزهراني، محمد سعيد (2004). **معوقات التنسيق بين الأجهزة الأمنية في المطارات بالمملكة وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

الشلوي، حمد بن فرحان.(2005). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الصيرفي، محمد.(2005). **السلوك التنظيمي**، حورس للنشر والتوزيع، الأسكندرية.

عبد الباقي، صلاح الدين.(2005). **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.

العتيبي، مشعل بن حمس.(2008). **دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

العطية، ماجدة.(2003). **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق، ط1، القاهرة.

العوفي، محمد بن غالب.(2005). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

عويضة، إيهاب أحمد.(2007). **أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

غيث، محمد عاطف. (1990). **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

فلمبان، إيناس فؤاد نواوي.(2008). **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الفوزان، ناصر بن محمد.(2004). أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، **مجلة جامعة الملك سعود**، (12)، جامعة الملك سعود، الرياض.

الفهداوي، فهمي خليفة والقطاونة، نشأت أحمد.(2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، **المجلة العربية للإدارة**، (2)، عمان.

الماضي، مساعد عبدالله السعد. (1998). **معوقات الاتصال الإدارة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

المحتسب، لينة حسام وجلعود، مروان سعيد.(2007). أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل بفلسطين، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، (11)، فلسطين.

الوزان، خالد محمد أحمد.(2007). **المناخ التنظيمي وعلاقته بالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات في وزارة الداخلية بمملكة البحرين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

هلال، محمد عبد الغني حسن.(1996). **مهارات إدارة الأداء**، مركز تطوير الأداء، القاهرة.

الهنداوي، ياسر.(2002). **الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

يوسف، درويش عبد الرحمن.(1999). العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، المجلد التاسع والثلاثون، (3)، الرياض.

## ب- المراجع الأجنبية

Chughtai, Aamir Zafar, Sohail.(2006). Antecedents and consequences of Organizational Commitment Among Pakistani Teachers. **Applied H.R.M.Research**, Number1, Pages 39-64.

Lisa M.Moynihan.(2000).**The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Executive Withdrawal and Performance**, Center for Advanced Human Recourse Studies, Cornell University.

S.E.Umi Narimawati.(2007). The Influence of Work Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Towards the Performance of Lecturers at West Java's Private Higher Education Institution, bandung in faculty of Economics, **Journal of Applied Sciences**, computer University of Indonesia.

Jermgan I.E. and Joycem, Beggs.(2005). An Examination of satisfaction With My Supervisor and Organizational Commitment, **Journal of Applied Social Psychology**, Department of Management Belk College of Business Administration University of North Carolina at Charlotte.

Gregory B. North craft, Margaret A.(1990). **Organizational Behavior A MANAGEMENT Challenge**, The Pryden Press, Saunders College Publishing, USA.

Brown, B.B.(2003). **Employees, Organizational Commitment and Their Perception of supervisors, Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors**, Unpublished dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic institute and state University, Virginia, USA.

Gautam, T, Dick, R.V, Wanger, U, and Davis, A.(2004). **Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commetment In Nepal**, Research study, Aston Business School, Aston University, Birmingham, UK.

LEE, H.R.(2000). **An Empirical Study of Organizational Justice as a mediator of the Relationship among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, organizational Commitmen and Turnover Intentions in the Logdging Industry**, Unpublished dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

# الملحق (أ)

## قائمة بأسماء المحكمين

| م | الاسم | الدرجة العلمية | التخصص | الوظيفة | مكان العمل |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ماجد أبو غزالة | دكتوراه | إدارة تربوية | مدير مشاريع | المعهد العالمي للفكر الإسلامي بالأردن |
| 2 | حمادي دحو | دكتوراه | إدارة تربوية | أستاذ محاضر | كليةالعلوم التطبيقية بالرستاق |
| 3 | حسين رحيم التكريتي | أستاذ دكتور | إدارة تربوية | أستاذ محاضر | جامعة السلطان قابوس |
| 4 | عايدة بنت بطي القاسمي | دكتوراه | إدارة تربوية | خبيرة تربوية | المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة |
| 5 | خميس بن محمد الكندي | دكتوراه | إدارة تربوية | مشرف رياضيات | المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة |
| 6 | عبدالله بن علي الفارسي | دكتوراه | إدارة تربوية | عضو دراسات ومتابعة | المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة |
| 7 | علي بن عيسى المعمري | دكتوراه | إدارة وتخطيط تربوي | مدير مدرسة | المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة |
| 8 | جمال نايف محمد الأشقر | دكتوراه | مناهج وطرق تدريس | أستاذ مساعد | جامعة صحار |
| 9 | عبدالله بن علي الشبلي | دكتوراه | علم النفس التربوي | خبير تربوي | المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة |
| 10 | راشد بن غريب البلوشي | دكتوراه | إرشاد نفسي وتربوي | أخصائي نفسي أول | المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 11 | سالم بن سبيت البوسعيدي | دكتوراه | فلسفة وعلوم التربية | خبير تربوي | المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة |
| 12 | خالد بن محمد الجابري | ماجستير | إدارة تربوية | عضو دراسات ومتابعة | المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة |
| 13 | أحمد بن عبدالله الغفيلي | ماجستير | إدارة تربوية | عضو فني متابعة وتقييم أداء مدرسي | المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة |
| 14 | علي بن حسن البلوشي | ماجستير | علوم الإدارة الدولية | مساعد مدير مدرسة | المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة |
| 15 | مصبح بن سالم الشبلي | ماجستير | قياس وتقويم | مدير مدرسة | المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة |
| 16 | عبد العزيز بن عبدالله المزروعي | ماجستير | قياس وتقويم | عضو دراسات ومتابعة | المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة |

# الملحق (ب)
# أداة الدراسة في صورتها الأولية

**استبيان ميداني خاص بالالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء**

إعداد
مسعود بن خلفان بن ربيع الجابري

الدكتور الفاضل /............................................ المحترم

الأستاذ الفاضل / ............................................. المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

يهدف الباحث إلى إجراء دراسة ميدانية بعنوان " الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي الحلقة الثانية وعلاقته بمستوى الأداء بسلطنة عمان " وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بجامعة مؤتة، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال البحث والتطوير أضع بين أيديكم هذه الاستبانة لتحكيمها آملا أن تنال حسن اهتمامكم من خلال قراءة فقراتها وبيان الرأي حولها كما يلي :

1. وضع إشارة ( / ) في الحقل الذي ترونه مناسبا
2. التعديلات التي ترون إضافتها للفقرات الصالحة في هذه الاستبانة.
3. حذف الفقرات التي ترون حذفها من هذه الاستبانة.
4. إضافة الفقرات التي ترون إضافتها إلى هذه الاستبانة.
5. مدى ملائمة فقرات الاستبانة لموضوع الدراسة.

كما أرجو اقتراح أي ملحوظات تجدونها مناسبة تمكن من التوصل إلى نتائج دقيقة تحقق الأهداف التي قامت هذه الدراسة من أجلها

ولكم جزيل الشكر والتقدير ،،،،

بيانات المحكم

| م | اسم المحكم | الدرجة العلمية | الوظيفة | مكان العمل |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

# استبيان خاص بالالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي الحلقة الثانية وعلاقته بمستوى الأداء بسلطنة عمان

**المجال الأول: البيانات الوظيفية والشخصية**

1-الجنس: ....................

2- المؤهل التعليمي:

دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ د كتوراه ☐

3- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فما فوق ☐

**المجال الثاني: الالتزام التنظيمي**

**أولا: مجال الولاء**

| م | العبارة | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق مطلقاً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1- | أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل في المؤسسة التربوية | | | | | |
| 2- | أعتبر نجاح المدرسة جزء من نجاحي المهني | | | | | |
| 3- | لدي الاستعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح العمل في المدرسة التي أعمل بها | | | | | |
| 4- | أتفق مع سياسات المؤسسة التعليمية اتجاه الموضوعات الهامة التي ترتبط بموظفيها | | | | | |
| 5- | تتم معاملتي داخل المدرسة بالعدل والمساواة مع المعلمين الآخرين دون أي تمييز | | | | | |
| 6- | إذا تلقيت عرضا بالعمل براتب أفضل من راتبي الحالي أفضل ترك العمل في المدرسة والذهاب لعمل جديد | | | | | |
| 7- | في الحقيقة يهمني نجاح وسمعة ومستقبل المؤسسة التعليمية التي أعمل فيها | | | | | |
| 8- | أشعر حقاً أن مشاكل التعليم هي مشاكلي أنا شخصياً | | | | | |
| 9- | لقد تعلمت منذ الصغر ضرورية الالتزام المستمر لوظيفة واحدة | | | | | |
| 10- | أشعر بارتباط قوي بالمؤسسة التعليمية | | | | | |
| 11- | توفر الإدارة لي الدعم اللازم للقيام بعملي والواجبات المطلوبة مني | | | | | |

**ثانياً: مجال المسؤولية**

| م | العبارة | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق مطلقاً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1- | أتابع أية ملاحظات تخص المدرسة وأتحسس مشكلاتها فأبذل الجهد في دراستها وتقديم الاقتراحات بشأنها. | | | | | |
| 2- | يتيح المسئول المباشر المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار | | | | | |
| 3- | أهتم بتكوين العلاقات الإنسانية وتوطيدها في تعاملي مع زملائي داخل المدرسة | | | | | |
| 4- | من واجب كل معلم مساندة باقي المعلمين في المؤسسة التعليمية من خلال تشجيعهم على تقديم الشكاوي والتظلمات | | | | | |
| 5- | تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات | | | | | |
| 6- | إذا ما قررت أن أترك التدريس الآن، فإن ذلك سوف يسبب لي ارتباكاً شديداً في حياتي. | | | | | |
| 7- | تتناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بالجامعة مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم | | | | | |
| 8- | هناك درجة من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف داخل المدرسة | | | | | |
| 9- | توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين المدير والمعلمين بالمدرسة | | | | | |
| 10- | من مسؤولية كل معلم متابعة التزام الوزارة بشروط الوظيفة وبنودها | | | | | |
| 11- | يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم | | | | | |

**ثالثاً: مجال الرغبة في العمل**

| م | العبارة | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق مطلقاً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1- | سوف أشعر بسعادة غامرة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في المؤسسة التعليمية التي أعمل بها. | | | | | |
| 2- | لا أشعر بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل | | | | | |
| 3- | اشعر بأن المدرسة التي أدرس فيها تمثل جزءًا من حياتي ومن الصعب ابتعادي عنها. | | | | | |
| 4- | أشعر بحماس نحو أداء عملي في المدرسة | | | | | |
| 5- | لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتي داخل المدرسة | | | | | |
| 6- | يراودني شعور بالأسى إذا ما سئلت عن دوري الوظيفي في المدرسة. | | | | | |
| 7- | النظرة الدونية من قبل المجتمع للعاملين بمهنة التدريس تجعلني أعيد النظر في استمراري بالعمل | | | | | |
| 8- | ارغب في بذل جهود كبيرة لإنجاح أهداف المؤسسة التعليمية. | | | | | |
| 9- | للوظيفة التي أشغلها قيمة اجتماعية في المجتمع تدفعني للعمل بها | | | | | |
| 10- | الظروف البيئية داخل المدرسة مناسبة ومريحة وتساعدني في بذل جهد اكبر لإنجاح العمل. | | | | | |
| 11- | إن بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل | | | | | |

**المجال الثالث: مستوى الأداء**

| م | العبارة | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق مطلقاً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1- | أبذل جهدا أكثر مما هو متوقع مني عادة، من أجل مساعدة إدارتي على تحقيق الأهداف | | | | | |
| 2- | قلة فرص النمو المهني داخل المدرسة تؤثر سلبا على أدائي | | | | | |
| 3- | فتور العلاقات الإنسانية داخل المدرسة يسهم في انخفاض مستوى انجازي لمهام وظيفتي | | | | | |
| 4- | يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية | | | | | |
| 5- | ضعف المنافسة بين العاملين داخل المدرسة يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائي الوظيفي | | | | | |
| 7- | مشاركتي في اتخاذ القرارات داخل المدرسة تساعد على تحسن أدائي | | | | | |
| 8- | أقوم بإنجاز خطط العمل المطلوب مني إنجازها في الوقت المحدد لها . | | | | | |
| 9- | يتيح لي عملي التعلم واكتساب خبرات جديدة تساعدني على تجويد أدائي | | | | | |
| 10- | التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين | | | | | |
| 11- | المؤسسة التعليمية التي أعمل بها تشجعني على إظهار أقصى ما لدي فيما يختص بالأداء الوظيفي | | | | | |
| 12- | تتوفر لدي العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها | | | | | |
| 13- | أي تغيير في ظروفي الحالية مهما كان بسيطاً قد يؤدي بي إلى ترك العمل في المؤسسة التعليمية | | | | | |
| 14- | يوجد التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين | | | | | |
| 15- | حصولي على الترقية في مواعيدها يشجعني على أداء مسؤولياتي بكفاءة | | | | | |
| 16- | يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه | | | | | |
| 17- | يعتبر وجود الموظف في المؤسسة التعليمية مؤشراً لكفاءته | | | | | |
| 18- | توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل | | | | | |
| 19- | يوجد أسلوب تواصل ذو اتجاهين بين الإدارة والعاملين بالمدرسة مثل الاجتماعات واللقاءات .... يساعدني على أداء مهامي بيسر وسهوله | | | | | |
| 20- | توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل | | | | | |
| 21- | حرص الرؤساء على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين أسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي في العمل | | | | | |
| 22- | أحرص على حضور المشاغل التدريبية وورش العمل لتطوير أدائي في مهنة التدريس | | | | | |
| 23- | يوفر لي عملي فرص استثمار طاقاتي وقدراتي | | | | | |
| 24- | قلة الإمكانات المادية في بيئة العمل تساهم في انخفاض مستوى أدائي | | | | | |
| 25- | أحرص على ربط المعلومات النظرية بالتطبيقات العملية لمساعدة طلابي على دقة الانجاز | | | | | |
| 26- | استخدامي للتقنيات الحديثة في مجال عملي يساهم في تحسن مستوى أدائي | | | | | |
| 27- | تكليفي بالعديد من الواجبات يساعد في انخفاض مستوى أدائي | | | | | |
| 28- | استخدم كفايات تدريسية متميزة لمساعدة طلابي على رفع مستوى أداءهم | | | | | |
| 29- | تفهم رؤسائي لمشاعري واحتياجاتي يشجعني على تحسن مستوى أدائي | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| -30 | تقبل رؤسائي لمقترحاتي وآرائي يشجعني على التجديد في أساليب العمل | | | | | |
| -31 | الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين | | | | | |
| -32 | ضعف تفويض السلطات داخل المدرسة يعيق تحسن الأداء الوظيفي لدى العاملين | | | | | |
| -33 | لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب لإنجاح عمل المدرسة التي أعمل فيها. | | | | | |

## الملحق (ج)
## أداة الدراسة في صورتها النهائية

الفاضل: المعلم / المعلمة ............................ المحتـــرمـــه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (5 – 10 ) وعلاقته بمستوى الأداء بسلطنة عمان " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأصول و الإدارة التربوية بجامعة مؤتة.

ولتحقيق هذا الهدف أعد الباحث الإستبانة التالية والتي تتكون من ثلاثة أقسام :

القسم الأول : ويتضمن معلومات عامة.

القسم الثاني : الالتزام التنظيمي.

القسم الثالث : مستوى الأداء.

فالرجاء منكم إبداء أرائكم حول بنود، الإستبانة وذلك بوضع إشارة (√) أمام الفقرة التي تتفق مع وجهة نظرك .

لذا يأمل الباحث أن تلقى الإستبانة اهتمامكم وتعاونكم لما سيكون له أكبر الأثر على نتائج الدراسة حتى يصل عن طريقكم بمشيئة الله تعالى إلى ما فيه الصالح العام وتحقيقا للأهداف التربوية المنشودة علماً بأن جميع المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط .                    شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

مسعود بن خلفان الجابري

Masoud.aljabri@moe.om

**القسم الأول : البيانات الأساسية**

ضع إشارة ( √) في الحقل المناسب:

**1-النوع الاجتماعي:**

1- ذكر ☐

2- أنثى ☐

**2- المؤهل الدراسي:**

1- دبلوم ☐

2- بكالوريوس ☐

3- ماجستير فما فوق ☐

**3- عدد سنوات الخبرة:**

1- من 1 - 5 سنوات ☐

2- من6 - 10 سنوات ☐

3- من 11- 15 سنة ☐

4- 16 سنة فما فوق ☐

## القسم الثاني : الالتزام التنظيمي

أ) مجال الولاء

| م | العبارة | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق مطلقاً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أستطيع القيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمدرسة. | | | | | |
| 2 | أعتبر نجاح المدرسة جزء من نجاحي المهني. | | | | | |
| 3 | أبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح العمل في مدرستي. | | | | | |
| 4 | أتفق مع سياسات المدرسة تجاه الموضوعات الهامة التي ترتبط بموظفيها. | | | | | |
| 5 | أعامل داخل المدرسة كغيري من المعلمين الآخرين دون تمييز. | | | | | |
| 6 | سأترك العمل بمدرستي إذا تلقيت عرضا للعمل بمميزات أفضل في مكان آخر. | | | | | |
| 7 | أهتم كثيرا بالعمل على إبراز نجاح المدرسة التي أعمل بها. | | | | | |

ب) مجال المسؤولية

| م | العبارة | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق مطلقاً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أشعر أن الوقت يمر سريعاً في العمل داخل المدرسة. | | | | | |
| 2 | أعمل على تقديم المساندة لزملائي المعلمين من خلال تشجيعهم على رفع التظلمات. | | | | | |
| 3 | تحرص الإدارة على إشراكي في صنع القرارات. | | | | | |
| 4 | تؤثر عدد الحصص التي أقوم بتدريسها على قيامي بمهام أخرى أثناء اليوم الدراسي . | | | | | |
| 5 | يوجد وضوح في العلاقات القائمة بين المعلمين بالمدرسة. | | | | | |
| 6 | تقوم المدرسة بمتابعة التزامي الوظيفي بتطبيق مهام وظيفتي . | | | | | |
| 7 | تتاح لي الفرصة للمشاركة في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظيفتي. | | | | | |

ج) مجال الرغبة في العمل

| م | العبارة | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق مطلقاً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أشعر بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل. | | | | | |
| 2 | أشعر بأن المدرسة التي أدرس فيها تمثل جزءًا من حياتي. | | | | | |
| 3 | أشعر بحماس نحو أداء عملي في المدرسة . | | | | | |
| 4 | توجد قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتي داخل المدرسة. | | | | | |
| 5 | يراودني شعور بالأسى إذا ما سئلت عن دوري الوظيفي في المدرسة. | | | | | |
| 6 | للوظيفة التي أشغلها قيمة اجتماعية في المجتمع . | | | | | |
| 7 | بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل. | | | | | |

**القسم الثالث : مستوى الأداء**

| م | العبارة | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق مطلقاً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أضاعف جهدي لمساعدة إدارة المدرسة في تحقيق الأهداف. | | | | | |
| 2 | تؤثر قلة فرص النمو المهني داخل المدرسة سلبا على أدائي. | | | | | |
| 3 | يسهم فتور العلاقات الإنسانية داخل المدرسة إلى انخفاض مستوى انجازي لمهام وظيفتي. | | | | | |
| 4 | أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية. | | | | | |
| 5 | يؤدي ضعف المنافسة بيني وبين زملائي داخل المدرسة إلى انخفاض مستوى أدائي الوظيفي. | | | | | |
| 6 | تساعد مشاركتي في اتخاذ القرارات داخل المدرسة على تحسن أدائي. | | | | | |
| 7 | أقوم بإنجاز خطط العمل المطلوب مني إنجازها في الوقت المحدد لها . | | | | | |
| 8 | تشجعني المدرسة التي أعمل بها على إظهار أقصى ما لدي فيما يختص بالأداء الوظيفي. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أشغلها. | | | | | |
| 10 | يساعد ني التزام الإدارة بجودة الأداء في تحسين مستوى أدائي داخل المدرسة . | | | | | |
| 11 | توجد لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامي بأداء العمل. | | | | | |
| 12 | توجد لدي قدرة على التعامل مع الحالات الطارئة في العمل بالمدرسي. | | | | | |
| 13 | تنمية الرقابة الذاتية بالمدرسة تسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي في العمل. | | | | | |
| 14 | أحرص على حضور المشاغل التدريبية لتطوير أدائي في مهنة التدريس. | | | | | |
| 15 | يوفر لي عملي فرص استثمار طاقاتي وقدراتي. | | | | | |
| 16 | تساهم قلة الإمكانات المادية في المدرسة في انخفاض مستوى أدائي. | | | | | |
| 17 | أحرص على ربط المعلومات النظرية بالتطبيقات العملية لمساعدة طلابي على دقة الانجاز . | | | | | |
| 18 | يساهم استخدامي للتقنيات الحديثة في مجال عملي في تحسن مستوى أدائي. | | | | | |
| 19 | استخدم كفايات تدريسية متعددة لمساعدة طلابي على رفع مستوى أداءهم . | | | | | |
| 20 | يعيق ضعف تفويض السلطات داخل المدرسة تحسن الأداء الوظيفي لدي. | | | | | |
| 21 | لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب لإنجاح عمل المدرسة التي أعمل فيها. | | | | | |

# الملحق (د)
# كتاب تسهيل مهمة الباحث

سلطنة عُمان
وزارة التربية والتعليم
المديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة شمال الباطنة

الرقم : / /
التاريخ : / / ١٤٣هـ
الموافق : ١٠/ ٦/ ٢٠١٢م

دائرة تنمية الموارد البشرية
قسم التدريب والإنماء المهني

الأفاضل / مديري ومديرات المدارس بالمحافظة المحترمين
الأفاضل / المكلفين والمكلفات بإدارات المدارس المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،، وبعد ....

**الموضوع: تسهيل مهمة باحث.**

بناء على المراسلة الالكترونية للمكتب الفني للدراسات والتطوير رقم ١٢٠٧٢٣٣٦ بتاريخ ١٠/ ٦/ ٢٠١٢م ، والمتضمن تسهيل مهمة الباحث/ مسعود بن خلفان بن ربيع الجابري ، طالب دراسات عليا ماجستير بجامعة صحار تخصص إدارة تربوية، ويقوم بإجراء دراسة بعنوان (الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي (٥-١٠) وعلاقته بمستوى الاداء بسلطنة عمان) ويرغب المذكور في تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات التعليم الأساسي(٥_١٠) بالمدارس التابعة بالمحافظة .

لذا يرجى التكرم بتسهيل مهمته في تطبيق أداة الدراسة ،يمكن التواصل مع الباحث على هاتف رقم(٩٩٤١٣٧٧٤) ، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا .

وتقبلوا وافر الاحترام

محمد بن مبارك السعيدي
مدير دائرة تنمية الموارد البشرية

هاتف : ٢٦٨٤٠٢٥٥ فاكس : ٢٦٨٤٢١٧١ ص.ب: ٢٠٠ الرمز البريدي : ٣١١ ـ صحار